

УДК 20050007

Ірина Бакаєва

КРИТЕРІЇ ВИБОРУ ПАРТНЕРІВ У СТРАТЕГІЧНИХ АЛЬЯНСАХ

У даній статті висвітлюється, як фірми повинні вибирати партнерів по міжгалузевих альянсах для входження на нові ринки. У статті пропонується підхід, згідно з яким вибір партнерів включає оцінку відносної важливості ресурсної забезпеченості й стратегічних устремлінь. Показано, що критерії вибору підходящого партнера є динамічними (можуть включати союзи зі слабкими партнерами на початковому пошуковому етапі, із сильними й/або слабкими партнерами на етапі розвитку й із сильними партнерами на етапі зрілості), а їх важливість змінюється відповідно до життєвого циклу галузі.

Ключові слова: стратегічні альянси, вибір партнерів, ресурси, стратегічні устремління.

В данной статье рассматривается, как фирмы должны выбирать партнеров по межотраслевым альянсам для входа на новые рынки. В статье предлагается подход, согласно которому выбор партнеров включает оценку относительной важности ресурсной обеспеченности и стратегических устремлений. Показано, что критерии выбора подходящего партнера являются динамическими (могут включать союзы со слабыми партнерами на начальном поисковом этапе, с сильными и /или слабыми партнерами на этапе развития и с сильными партнерами на этапе зрелости, а их важность изменяется в соответствии с жизненным циклом отрасли.

Ключевые слова: стратегические альянсы, выбор партнеров, ресурсы, стратегические устремления.

This article examines how firms should choose partners on cross-industry alliances to enter new markets. The paper proposes the approach according to the choice of partners includes an assessment of the relative importance of resource endowment and strategic aspirations. It is shown that the appropriate partner selection criteria are dynamic (they may include allying with weak partners in the initial exploratory stage, with strong and / or weak partners in the development stage and with strong partners in the maturity stage) and how the importance of different partner selection criteria in accordance with the life cycle of the industry.

Keywords: strategic alliances, the choice of partners, resources, strategic aspirations.

Постановка проблеми. Вибір часу входження на ринок є вирішальним чинником на більшості існуючих і нових ринків. Але входження на нові ринки складної технологічної продукції вимагає інтенсивного співробітництва із зовнішніми парт-

© Бакаєва І. Г., 2013

нерами. Міжгалузеві альянси, які розвиваються на нових ринках, мають за мету одержати вигоди від навчання й диверсифікувати свої потенційні можливості. Тому головним питанням для компаній при входженні на новий ринок є ухвалення рішення, як вибрати партнера по альянсу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питаннями створення та функціонування стратегічних альянсів займалися Мойен Х. (Mjoen H.), Таллман С. (Tallman S.) [1], Суарес-Вилла І. (Suarez-Villa I.) [2], Гулати Р. (Gulati R.), Гарджиуло М. (Gargiulo M.) [3], Гаррет Б., Дюссож П. [4], Королева Е.В. [5, 6] та ін. Більшість робіт із стратегічних альянсів присвячуються розгляду причин їхнього формування, шляхам організації альянсів і умовам вступу до них фірм [1, 2, 4–10]. Проте не в багатьох роботах розглядаються питання, з якими фірмами необхідно створювати альянси [3, 7].

Постановка завдання. Метою статті є дослідження питання щодо вибору фірми партнера для створення стратегічного альянсу. Вибір партнера є основним чинником, що впливає на стан, розвиток і позитивні наслідки альянсів. Теорія вибору партнера в міжфірмових союзах залишається в цілому слабкою й вимагає додаткових досліджень для її практичного використання. У статті розглядається питання вибору партнера по стратегічному альянсу у трьох аспектах. Перший, розширюється ресурсний підхід, акцентуючи увагу на стратегічних устремліннях як додаткових критеріях прийняття рішень з вибору партнера. Другий, зв'язує критерії вибору партнера з галузевим життєвим циклом і припускає, що такі критерії є динамічними залежно від відносної важливості в часі. Зв'язується вибір стратегічної позиції із критеріями вибору партнерів, при цьому ці критерії можуть відрізнитися між собою за різними стратегіями входження. Третій, уточнює нормативні положення для менеджерів з прийняття рішень із вибору партнерів. Пропонується, що ресурсне розуміння стратегічних альянсів має бути розширене визначенням більш значної ролі стратегічних устремлінь партнерських фірм.

Виклад основного матеріалу. Ресурсний підхід пояснює рішення з вибору партнера за допомогою положення, яке полягає у тому, що доступ до великих ресурсів формує основу конкурентної переваги фірми. Тому чим більше у компанії ресурсів, тим вона більш приваблива для партнерів по створенню альянсів. Але іноді для фірм вигідніше вступати в альянси із слабкими партнерами стосовно їхньої забезпеченості ресурсами, але чий стратегічні устремління збігаються з устремліннями фірм, що шукають співробітництво. Має сенс створювати альянси з менш розвиненими фірмами, якщо ці фірми щиро прагнуть розвивати й передавати свої знання й досвід до взаємної вигоди альянсу.

Дослідження стратегічних альянсів у широкому значенні походить із теорії транзакційних витрат [12] і ресурсної теорії фірми [13].

Теорія транзакційних витрат успішно пояснює рішення про доцільність власного виробництва або закупівлю у зовнішнього постачальника у відносно стабільному зовнішньому середовищі. Однак ця теорія зазнає труднощів у поясненні організації інноваційної діяльності стратегічних альянсів у зовнішньому середовищі, що швидко змінюється. Теорія транзакційних витрат припускає, що фірми вибирають альянси шляхом порівняльної оцінки транзакційних витрат на реалізацію певних відносин. Потенційно вибір партнера залежить від економії витрат на контрактації майбутніх контактів.

Ресурсна теорія припускає, що компанія прагне здобути контроль над ресурсами, які можуть стати джерелом конкурентної переваги. Схильність фірми брати

участь у міжфірмовому союзі може бути пояснена необхідністю одержання доступу до таких ресурсів. Зазначається, що ресурсна теорія особливо придатна для аналізу стратегічних альянсів, тому що фірми використовують альянси для одержання доступу до коштовних ресурсів інших фірм [3].

Ресурсна теорія дає уявлення про те, який вид ресурсів формує основу альянсу й припускає, що фірми одержують вигоди від альянсу з фірмами, що володіють великими додатковими ресурсами, які мають обладнання, знання, коштовні активи. Крім того, для того щоб знайти привабливих партнерів, фірма повинна сама мати великі ресурси. Отже, фірми повинні здійснювати оцінку додаткових ресурсів потенційних партнерів і вибирати найперспективнішого.

Ресурсна теорія відповідає на запитання, які активи мають бути об'єднані, у той час як теорія транзакційних витрат показує, як ці активи мають бути об'єднані. Ресурсна теорія пропонує деякі управлінські підходи, але вони проблематичні з певних причин. Перший підхід – великі ресурси фірми привабливі для партнерів – занадто спрощений. Провали провідних фірм демонструють, що об'єднання із найбільшими фірмами не завжди є кращою стратегією. Другий – ресурсна теорія розглядає володіння коштовними ресурсами як первинну причину й навіть як передумову формування альянсу [13] і приділяє менше уваги альтернативним параметрам. У підсумку, ресурсна теорія створення альянсів зосереджена на статичних властивостях забезпеченості фірми існуючими ресурсами.

Існують також інші точки зору щодо вибору партнерів альянсів. Серед них варто виділити соціальний напрям, що виник у результаті критики Гранноветтером теорій статичної ефективності в термінах аспекту «недосоціалізації» вибору партнера. Зв'язки раніше створених альянсів прямо або побічно впливають на вибір партнера [3]. Імовірність створення нового альянсу між двома фірмами зростає залежно від їхнього рівня взаємозалежності, попередніх зв'язків, наявності загальних партнерів і від їхнього положення в мережі альянсів [4, 5]. Однак альянси на нових ринках часто містять фірми з різних галузей, які можуть і не мати яких-небудь попередніх прямих зв'язків, а тільки незначні непрямі зв'язки.

Вибір хорошого партнера по альянсу значною мірою залежить від збігу цілей партнерів [14]. За технологічними проектами фірми повинні знаходити партнерів, чий стратегічний цілі наближені, а цілі по конкуренції відрізняються. Найбільш загальною причиною розпаду альянсу є відсутність тісної взаємодії між загальною стратегією фірми й роллю альянсу в цій стратегії [15]. Загальні стратегічні устремління партнерів пов'язані з вибором партнера [16]. Різні фірми матимуть різні потенційні вигоди від входження на ринок, які у визначений момент часу прийнятні для одних фірм і неприйнятні для інших. Фірми, які вже працюють на ринку, й потенційні фірми-новачки ймовірно стратегічно діятимуть по-різному, тому що входження на ринок перерозподілятиме потоки доходів [8, 9]. Ці твердження є важливими для вибору партнера на ринках, де входження не може бути здійснене однією фірмою, а обов'язково з координацією стратегій входження з фірмами в альянсі.

Ресурсна забезпеченість фірм, які вже працюють на ринку, вагоміша, тому що вони вже пристосували свої ресурси до потреб галузі й нагромадили знання на певних ринках, яких у фірм-новачків немає. Ресурсна теорія стверджує, що фірми, які володіють різними ресурсами для входження на ринок, прагнуть входити на ринок у різні моменти часу. Незважаючи на той факт, що фірма має привабливі ресурси на ринку, вона може й не бути привабливим партнером, тому що її прагнення роз-

ІНШІ СФЕРИ ЕКОНОМІКИ

міщати ресурси у відповідності із стратегічними установками іншої фірми може бути незначним.

У цілому, для фірми привабливо поєднуватися з партнерами, які мають сильне ресурсне забезпечення й величезне прагнення входження на ринок, і не привабливо поєднуватися із слабкими фірмами з низькими прагненнями. Коли в партнера немає привабливої комбінації «ресурс-прагнення», фірма має вирішити, або об'єднуватися з фірмами із сильним ресурсним забезпеченням, а потім розглядати ступінь стратегічної спрямованості як другий критерій, або об'єднуватися з фірмами, які мають величезне прагнення до входження, а ресурсну забезпеченість розглядати як другий критерій. Природно, фірма не повинна об'єднуватися з партнерами, які мають або цілком протилежні устремління, або цілком недостатні ресурси відповідно до цілі альянсу. Виходячи із класифікації потенційних партнерів відповідно до їх забезпеченості ресурсами і їхніми стратегічними устремліннями розглянемо категорії альянсів (табл. 1).

Таблиця 1. Критерії вибору партнерів і категорії альянсів

	<i>Високе прагнення</i>	<i>Низьке прагнення</i>
<i>Сильні ресурси</i>	(1) Привабливі альянси	(2) Ресурсні альянси
<i>Слабкі ресурси</i>	(3) Альянси на прагненні	(4) Непривабливі альянси

Рішення з вибору партнера по альянсу містить порівняльну оцінку забезпеченості ресурсами та прагнення досягти певної мети, однак важливість кожного критерію змінюється в часі.

Для того, щоб зв'язати мотиви входження в альянс із життєвим циклом продукту, використовується аргументація життєвого циклу й три етапи розвитку ринку – первісний (пробний) етап, проміжний етап розвитку й етап зрілості. Коли ринок формується, фірма має вирішити питання про входження, і якщо відповідь позитивна, то визначити час входження. Потрібно збалансувати ризики передчасного входження на ринок і витрат від утрачених можливостей. Фірми, які оцінюють потенціал як високий, будуть мати сильніше прагнення входження на ринок, ніж ті, які оцінюють його як низький. Головна причина мотивації входження змінюється протягом галузевого життєвого циклу. Для того, щоб прийняти рішення про вибір партнера, фірми повинні не тільки оцінити забезпеченість ресурсами потенційних учасників альянсу, а також зрозуміти, як вони будуть оцінювати потенціал входження і як така оцінка може змінюватися в часі.

Перша фаза галузевого життєвого циклу, коли ринок усе ще новий, є відхиленням від статус-кво. Вона характеризується високим ступенем як технологічної, так і ринкової невизначеності, і вимагає інноваційних продуктів і послуг від фірм, що беруть участь у створенні ринку. Ресурси, що формують основу конкурентних переваг, можуть не бути цінними на новому ринку, і, отже, превалює невизначеність із приводу поганих і хороших ресурсів. Тому фірми, що передчасно входять на ринок, стикаються з ризиком через невдалий технічний або ринковий вибір.

За цих умов існують три основні причини, чому рівні прагнення мають пріоритет над забезпеченістю ресурсами як критерієм вибору партнера. Перша, фірми, які колись були успішними на ринку, можуть не захотіти змінюватися. Тому фірми, які в результаті свого успіху мають сильну забезпеченість ресурсами, можуть витрача-

ти ресурси для протидії входженню й розвитку ринку. Вони можуть це робити, вступаючи в альянси винятково для навчання й перешкоди розвитку нового ринку. Крім того, фірми із сильними ресурсами можуть утримуватися від передчасного входження й чекати поки первісна невизначеність розв'яжеться, тому що вони впевнені, що в них є сила (така як фінансові ресурси для великих маркетингових витрат) завоювати ринок навіть при пізньому входженні. Сильні фірми можуть також прагнути до зниження ризику, використовуючи право вибору рішень по входженню. У той час, як це може бути перевагою для розглянутої фірми, це не викличе інтересу для потенційного партнера, тому що це неповне залучення.

Друга, передчасне входження супроводжується ризиками високої невизначеності за технологіями й майбутнім попитом, і фірми із сильними устремліннями більше схильні ризикувати, ніж фірми із сильним ресурсним забезпеченням. Останні часто мають відомі бренди й, отже, втрачають більше від ризикованих дій, ніж фірми, в яких немає брендів.

Третя, на ранньому етапі швидка адаптація до змін є основним конкурентним параметром. Фірми із сильним ресурсним забезпеченням можуть бути нездатними швидко пристосовуватися до змін, тому що вони великі. У підсумку ми вважаємо, що фірми не повинні вибирати свого партнера лише на основі його величини ресурсів, а за ступенем і силою загальних рівнів прагнень.

Фірми, що входять на ринок на етапі зрілості, стикаються з іншим конкурентним середовищем, ніж ті що входять на ранньому етапі. На етапі зрілості ринку технологічна й ринкова невизначеності зникають. У той час як на початковому етапі продуктивні інновації й удосконалення функціональних можливостей є важливими, на етапі зрілості інноваційні процеси й зниження витрат для кінцевого споживача є головними. Етап зрілості зберігається або замінюється фазою зниження, де спостерігається падіння попиту аж до нуля.

У такому зовнішньому середовищі фірми із сильним ресурсним забезпеченням можуть об'єднуватися краще, ніж фірми із сильними рівнями устремління. Зростаюча конкуренція серед провідних гравців збільшує значення ресурсної міцності. По-друге, стимул до інновацій проявляється по-різному для інноваційних процесів і продуктів. Продуктивні інновації залучають нових покупців, і, отже, стимул до продуктивних інновацій обумовлюється попитом нових покупців. Навпаки, інноваційні процесів, які є важливішими на цьому етапі, зазвичай знижують середні виробничі витрати фірми, а вартість такого зменшення пропорційна загальному обсягу виробництва фірми. Стимул участі в інноваційних процесах величезний для дуже великих фірм. Тому це надає поштовх сильним фірмам брати участь в інноваційних процесах і процвітати на цьому етапі. У підсумку, рівні спрямованості фірм на етапі зрілості стають менш важливими критеріями для вибору партнера. Навпаки важливим стає об'єднання з фірмами, які мають ресурсний потенціал і можливість залишатися на ринку.

Між попереднім етапом і етапом зрілості є етап розвитку, на якому з'являються конструктивні рішення і стандартизовані технології. Це передбачає, що потенціал для захоплення значних часток нового ринку знижується, хоча й не зникає. На етапі розвитку вимогою конкуренції є присутність на ринку і його розвиток. Це не зменшує важливості продуктивних інновацій, тому що ринок усе ще розширюється, але в визначених сегментах, інноваційні процесів стають відносно важливішими.

Стратегічне вповільнення розвитку ринку через участь в альянсі більш не можливо. Тому відносно висока важливість рівнів спрямованості знижується, відносно

низьке значення ресурсної забезпеченості зростає. Це може бути або перевагою, або недоліком, пов'язаним з об'єднанням із сильними ресурсними фірмами порівняно з фірмами із сильними устремліннями на фазі розвитку, тому що успіх вимагає ринкової експансії як через інновації продуктів, так і через інновації процесів. У результаті ні рівні спрямованості, ні забезпеченість ресурсами не отримують переваги при виборі партнера по альянсу.

Висновки. Альянси можуть розпадатися через різні причини, але основним фактором, що впливає на їхній стан, є вибір партнерів. Як фірма має вирішувати, з ким створювати альянс при входженні на новий ринок? Сучасна теорія акцентує увагу на існуючих сильних і слабких сторонах ресурсної забезпеченості фірми. Ресурсна теорія пропонує занадто спрощений підхід до вибору партнерів, і тому цей підхід може привести фірму до вибору невідповідних партнерів і відмові від потрібних. Критичні ресурси не є необхідною умовою формування альянсів і можуть навіть не бути першопричиною. Пропонований еволюційний підхід містить оцінку важливості як забезпеченості ресурсами, так і рівнів устремління в часі. Цей підхід припускає, що в певний час для фірми може бути вигідно співпрацювати із слабкими партнерами.

ЛІТЕРАТУРА

1. *Mjoen H., Tallman S.* Control and Performance in International Joint Ventures. // *Organization Science*. – Vol. 8 (3). – 1997. – P. 257–274.
2. *Suarez-Villa I.* The Structures of Cooperation: Downscaling, outsourcing and the network alliance. // *Small Business Economics*. – Vol. 10(1). – 1998. – P. 5–16.
3. *Gulati R.* Social Structure and Alliance Formation Patterns: A Longitudinal Analysis. // *Administrative Science Quarterly*. – Vol. 40. – 1995. – P. 619–652.
4. *Гаррет Б., Дюссож П.* Стратегические альянсы: Пер. с англ. М.: ИНФРА-М, 2002. – XX 332 с.
5. *Королева Е. В.* Стратегические альянсы в системе конкурентных отношений // *Менеджмент сегодня*. – 2009. – № 6.
6. *Королев В., Королева Е.* Формирование стратегических альянсов в российской промышленности // *Проблемы теории и практики управления*. – 2009. – № 6.
7. *Harvard Business Review.* Идеи, которые работают. Стратегические альянсы. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – С. 204.
8. *Уоллес Р.Л.* Стратегические альянсы в бизнесе. Технологии построения долгосрочных партнерских отношений и создания совместных предприятий: пер. с англ. – М.: Добрая книга, 2005.
9. *Бобина М.* Стратегические межфирменные альянсы // *Вопросы экономики*. – 2002. № 4. – С. 96–110.
10. *Гельвановский М. И., Литвинова Т.А.* Стратегические альянсы в глобальной конкуренции // *Экономический журнал*. – 2009. – №16. – С. 158–162.
11. *Dyer J., Nobeoka K.* Creating and Managing a High-Performance Knowledge-Sharing Network: The Toyota Case. // *Strategic Management Journal*. – Vol. 21. – 2000. – P. 345–367.
12. *Hennart J.-F.* The Transaction Cost Theory of Joint Venture: An Empirical Study of Japanese Subsidiaries in the United States. // *Management Science*. – Vol.37 (4) . – 1991. – P. 483–497.
13. *Das T.K., Teng B.S.* A Resource-Based Theory of Strategic Alliance. // *Journal of Management*. – Vol.26 (1). – 2000. – P. 31–61.
14. *Barney J.* Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. // *Journal of Management*. – Vol.17 (1). – 1991. – P. 99–120.
15. *Koza M., Lewin A.* Managing Partnership and Strategic Alliances: Raising the Odds of Success. // *European Management Journal*. – Vol.18 (2). – 2000. – P. 146–151.
16. *Klepper S.* Entry, Exit, Growth and Innovation over the Product Life Cycle. // *American Economic Review*. – Vol.86 (3). – 1996. – P. 562–583.
17. *Christensen C., Bower J.* Customer Power, Strategic Investment and Failure of Leading Firm. // *Strategic Management Journal*. – Vol. 17 (3). – 1996. – P. 197–218.