

ЭКОНОМИЧЕСКИЕ НАУКИ

Ахмаева Алина Эльмиратовна

магистрант

Финансово-экономический институт

ФГБОУ ВПО «Тюменский государственный университет»

г. Тюмень, Тюменская область

МЕЖДУНАРОДНЫЕ СТРАТЕГИЧЕСКИЕ АЛЬЯНСЫ В АЗИАТСКО-ТИХООКЕАНСКОМ РЕГИОНЕ НА ПРИМЕРЕ ЯПОНСКИХ КОРПОРАЦИЙ

***Аннотация:** статья посвящена проблеме сотрудничества в международном бизнесе посредством международных стратегических альянсов, которые на сегодняшний день являются одним из самых распространенных способов такого сотрудничества. Цели и мотивы компаний, вступающих в альянс, различны, но все они пытаются достичь своих целей при минимальных затратах. Страны Азиатско-тихоокеанского региона также не остались в стороне процессов глобализации и транснационализации. Здесь наиболее активно вступающими в альянсы являются японские компании, которые достигли при этом немалых успехов.*

***Ключевые слова:** международные стратегические альянсы, глобализация, японские компании, международные корпорации.*

Для современной мировой экономики характерен стремительный процесс транснационализации. В этом процессе основной движущей силой выступают транснациональные корпорации (ТНК). Они представляют собой хозяйствующие объединения, состоящие из головной (родительской, материнской) компании и зарубежных филиалов. Головная компания контролирует деятельность входящих в объединение предприятий путем владения долей (участием) в их капитале. В зарубежных филиалах ТНК на долю родительской компании – резидента другой страны – обычно приходится более 10% акций или их эквивалента.

Процессы глобализации и транснационализации мирового хозяйства приводят к росту взаимосвязей и взаимозависимостей национальных экономических систем. В связи с этим происходят весьма существенные изменения в сфере функционирования фирм, которые вынуждены адаптироваться к постоянно меняющимся условиям внешней среды. Под влиянием формирования глобальных рынков, обострения международной конкуренции фирмы ищут способы быстрого создания и развития конкурентных преимуществ, проникновения на новые рынки, корпоративного роста. Одним из таких способов является межфирменное сотрудничество в виде стратегических альянсов [1]. В настоящее время их насчитывается несколько тысяч. Цели таких стратегических альянсов различны, но чаще всего это объединение научного потенциала корпораций, производственное кооперирование и раздел рисков в основном без взаимного поглощения [4].

Стратегический альянс (Strategic Alliance) – соглашение о кооперации двух или более независимых фирм для достижения определенных коммерческих целей, для получения синергии объединенных и взаимодополняющих стратегических ресурсов компаний. Под стратегическими альянсами подразумевают объединение нескольких независимых предприятий, которые намерены заняться специфическим видом производства или хотят завершить проект, используя при этом знания, материалы и другие ресурсы друг друга, не разделяя ни с кем рисков и стараясь победить конкурентов или создать условия для слияния или присоединения компаний.

Стратегическими альянсами называются соглашения о сотрудничестве между фирмами, идущие дальше обычных торговых операций, но не доводящие дело до слияния фирм. Альянс подразумевает проведение совместных исследований, обмен технологиями, совместное использование производственных мощностей, продвижение на рынок продукции друг друга или объединение усилий в производстве компонентов или сборке конечной продукции.

Стратегические альянсы являются для фирм одной и той же отрасли, но расположенных в разных странах, средством конкурентной борьбы на мировом рынке при сохранении их независимости [2].

Активное развитие стратегических альянсов, которое происходит в последние 10–15 лет, является одной из наиболее заметных особенностей настоящего времени. Стратегические союзы являются самой перспективной формой интеграции компаний. Именно они из всех возможных форм оказались в центре внимания ТНК в 90-х годах. Прогнозируется, что в XXI в. они превратятся в важнейшее орудие конкурентной борьбы. Заключение альянсов представляет собой один из наиболее быстрых и дешевых путей реализации глобальной стратегии.

Мотивами, в соответствии с которыми компании вступают в альянсы, являются:

- достижение экономии на масштабах производства;
- совместное использование производственных мощностей;
- объединение усилий в производстве компонентов или сборке конечной продукции;
- снижение неопределенности и укрепления стабильности развития, поскольку в долгосрочных отношениях с критическим партнером объединяются их опыт и ресурсы;
- снижение рисков в деятельности;
- получение доступа на рынок, где уже существуют сложившиеся рыночные структуры и определенный менталитет, продвижение на рынок продукции друг друга;
- передача технологий, знаний и ноу-хау, проведение совместных исследований, обучение персонала; совместная разработка и производство технически сложных изделий (средств коммуникаций, компьютеров, самолетов и т.п.) [5].

Что касается конкретных целей создания альянсов, то их можно объединить в три группы (распределение стратегических альянсов по типам отражено на рис. 1). Особо видное место занимает объединение корпорациями усилий для ведения технологических разработок. Не меньше доля маркетинговых альянсов.

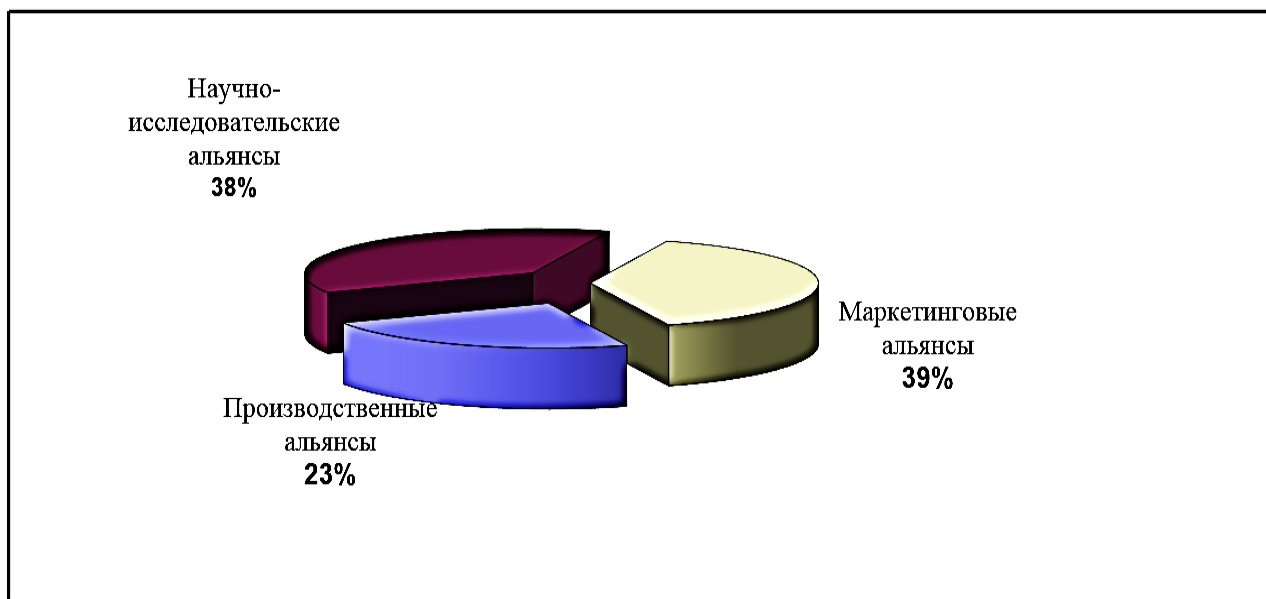


Рис. 1. Типы стратегических альянсов по причине формирования

Значительная фиксированная доля расходов на НИОКР (независящих от объемов продаж компании) выступает значительным стимулом формирования межфирменных альянсов в целях обеспечения экономии на масштабах исследований. Во многих глобальных отраслях, таких как электроника, аэрокосмическая отрасль, телекоммуникации и других, значительно возросшие затраты на НИОКР существенно повысили заинтересованность конкурентов в сотрудничестве и объединении творческих потенциалов на различных этапах исследований, несмотря на сложность координации в данной области. Очень интересен японский опыт проведения фундаментальных и начальной стадии прикладных исследовательских работ [3].

Стратегические альянсы в международном маркетинге предполагают, что компании – участники, оставаясь независимыми, заключают соглашение о сотрудничестве в рамках четко оговоренных сфер деятельности, в основном с целью совместного завоевания новых рынков сбыта и продвижения продукции и услуг. При этом одна компания может одновременно иметь различные альянсы с несколькими десятками компаний.

На сегодняшний день азиатско-тихоокеанский регион (АТР) рассматривается мировой корпоративной и научной общественностью как перспективный

центр мирового экономического и технологического роста двадцать первого века [7]. Особое место среди государств АТР занимает Япония, которая еще с середины XX века активно использовала метод создания стратегических альянсов с США. Цели были различные, и в связи с этим хотелось бы рассмотреть несколько примеров.

1. Создание стратегического альянса с целью приобретения производственных компетенций. Пример альянса «НЮММИ».

Современный уровень развития автомобильной отрасли позволяет говорить о том, что она находится на «пике» своего технологического развития – является полностью «оформившейся» отраслью. Сегодня основные задачи главных управляющих автомобильных корпораций сводятся к сохранению долей рынка, занятых их компаниями. В автомобильной отрасли эта цель может быть достигнута путем постоянных опытов в области дизайна, улучшения потребительских качеств и послепродажного обслуживания автомобилей [8].

Одним из ключевых рынков для корпорации «Тойота» всегда являлись США. Проблема отсутствия знаний и технологий организации производства и проведения деловых операций в США могла стать серьезным препятствием на пути экспансии компании. Руководство «Тойоты» рассматривало несколько вариантов выхода из создавшегося положения – заключение маркетингового альянса с американским конкурентом, создание полностью нового предприятия, или стратегического производственного альянса с американским конкурентом с целью совместного производства одной из наиболее перспективных моделей. В результате, продолжительного обсуждения и согласования с партнерами, американским правительством и профсоюзами, в 1984 году в городе Фримонт, Калифорния, США, был заключен один из самых амбициозных стратегических корпоративных альянсов в истории мировой автомобильной промышленности.

Крупнейшими компаниями и давними конкурентами, японской корпорацией «Тойота» и американским автомобильным гигантом «Дженерал Моторз», было организовано совместное производство автомобилей на одном из простаи-

вающих заводов, принадлежащих американскому партнеру. Этот стратегический альянс, названный «НЮММИ» (NUMMI – New United Motor Manufacturing, Inc), вызвал у старших управляющих «Дженерал Моторз» и у всего западного автомобильного мира неожиданный «шок Тойота».

Этот альянс позволил «Тойоте» проверить возможность использования ее производственных методов в американских условиях и закрепиться на американском рынке. «Дженерал Моторз» ставила перед собой задачу научиться делать машины более эффективно с использованием концепции «lean» manufacturing, а также расширить свой модельный ряд за счет высококачественных японских машин. «Тойота» и «Дженерал Моторз» стали партнерами с равными правами – «Тойота» инвестировала в проект 100 млн долл., а «Дженерал Моторз» предоставила свой завод, который простаивал уже несколько лет.

Фундаментальной целью существования, или миссией, «НЮММИ» стало «производство автомобилей высочайшего качества, обладающих самыми конкурентоспособными ценами». Управляющими компании была сформулирована стратегия достижения цели компании. Эта стратегия построена на основе 4-х элементов: японского управленческого стиля, производственных методов, практики построения отношений с поставщиками, и культивирования особой корпоративной культуры, направленной на стимулирование сотрудничества между японским и американским персоналом.

Успех компании во многом был обеспечен развитием корпоративной культуры, которой руководство компании уделяло особое внимание с момента формирования компании. Стоит отметить, что японская компания и ее работники более активно стремились приобретать американские производственные ноу-хау и деловые секреты. В тоже время, они не ограничивались формально заявленными интересами альянса и собирали стратегическую информацию в гораздо широких рамках, чем хотелось бы американской стороне. «Обучаясь» у «Дженерал Моторз» тому, как работать на американском рынке с американскими компаниями, «Тойота» смогла создать уникальный багаж ноу-хау, позволивший ей

в дальнейшем создать еще несколько, уже самостоятельных, предприятий и достигнуть результатов, которые заставляют волноваться менеджеров американских автомобильных гигантов, в том числе и партнера «Тойоты» – «Дженерал Моторз».

2. Создание стратегического альянса с целью выхода на новые рынки. Пример альянса «Ксерокс Интернэшнл Партнерс».

Анализ стратегического маркетингового альянса «Ксерокс Интернэшнл Партнерс», созданного корпорациями «Ксерокс» и «Фуджи Ксерокс», и направленного на маркетинг в США базовых комплектов для сборки лазерных принтеров, показывает, что стратегическое партнерство, объединение производственных ресурсов одной компании и маркетинговых технологий другой, могут обеспечить защиту и укрепление конкурентного положения корпораций-партнеров на существующих рынках и обеспечить проникновение и закрепление на новых для них рынках [6].

В 90-х годах компании «Ксерокс» и «Фуджи Ксерокс» столкнулись с рядом проблем. Причиной беспокойства менеджеров стала агрессивная политика их давнего конкурента – фирмы «Кэнон», бизнес которой угрожающе расширился – во второй половине 80-х годов «Кэнон» уже имел доминирующее положение в отрасли лазерных принтеров, которые становились необходимым дополнением к развивающимся персональным компьютерам, спрос на которые постоянно рос. Аналитики, работающие в отрасли, отмечали, что в то время эффективность инвестиций «Кэнон» в НИОКР была в полтора раза больше, чем группы эффективность вложений группы «Ксерокс» [6].

В итоге, в 1991 году было создано совместное предприятие «Ксерокс Интернэшнл Партнерс» для продвижения и продаж за пределами Японии терминалов ТВИ, произведенных «Фуджи Ксерокс». Новый альянс позволил, используя внутренние каналы переноса продукции из одной страны в другую, свойственные международным корпорациям, получить «Фуджи Ксерокс» доступ на американский рынок и через общую бизнес-стратегию способствовать развитию двух дружественных компаний.

Новая компания действовала по следующей схеме: созданный в Японии компанией «Фуджи Ксерокс» центр для производства ТВИ лазерных принтеров, предназначенных для США, осуществлял их изготовление и передавал их «Ксерокс Интернэшнл Партнэрс». И уже эта компания продавала ТВИ комплекты конечным потребителям в США. Новое предприятие способствовало более быстрой модернизации производственных ресурсов «Фуджи Ксерокс».

Пример «Ксерокса» показывает, как стратегия организационного развития корпорации «Ксерокс», направленная на создание стратегического альянса с японским партнером, обеспечила стратегический успех компаний на рынке, который вначале казался захваченным более сильным конкурентом. Но этот пример также показывает то, как сложность, связанная с интеграцией отдельных интересов партнеров, может повлиять на эффективность альянса. Именно здесь наиболее четко проявляется влияние, которое оказывает «дружественная» и направленная на сотрудничество корпоративная культура обеих организаций.

Итак, рассмотренные примеры отражают специфику двух типов альянсов – производственного и маркетингового. Так, в примере стратегического производственного альянса «НЮМИИ», было выявлено, что основной акцент в деятельности корпораций-партнеров делался на получении интересовавших их стратегически важных производственных компетенций, которые позволили «Тойоте» выйти из альянса победителем. В свою очередь, стратегический маркетинговый альянс «Ксерокс Интернэшнл Партнерс» демонстрирует, что обе компании, создающие альянс могут выйти из него победителями. Причина этого в том, что установившиеся между компаниями «Ксерокс» и «Фуджи Ксерокс» отношения, отраженные в корпоративной культуре альянса, способствовали взаимной поддержке в общем деле.

Более того, стоит отметить, что международные стратегические альянсы – один из наиболее перспективных видов ведения международного бизнеса на сегодняшний день. Главное – правильно выстраивать отношения с партнерами, получая максимум преимуществ, не забывая при этом вносить свой вклад в развития альянса, для достижения общих успехов.

Список литературы

1. Гаррет Б. Стратегические альянсы: Пер. с англ. / Б. Гаррет, П. Дюссож. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 332 с.
2. Знаменский А.О. Стратегические альянсы как международные объединения корпораций // Российский внешнеэкономический вестник. – 2008. – № 4. – С. 11–19.
3. Международное предпринимательство: анализ зарубежного опыта / П.И. Хвойник, Ю.В. Аджубей [и др.]. – М.: Наука, 2010.
4. Международные стратегические альянсы / Шумар Рауф [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.rusnauka.com/SND/Economics/2_shumar%20rauf%20tezisy.doc.htm
5. Ноздрева Р.Б. Стратегические альянсы в международном бизнесе // Менеджмент в России и за рубежом. – 2006. – №6. – С. 30–33.
6. Gomes-Casseres B. Competition in Constellations: the Case of Fuji Xerox // Strategy & Business, First Quarter, 2005.
7. McRoe. Pacific Century, 1975–2075 // The Economist. – 2008. – №4. – P. 5–7.
8. Porter M.E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. The Free Press, N.Y., 2000.