

Альянсы как эффективная форма объединения компаний

Научный руководитель – Львова Ольга Александровна

Руденкова Мария Максимовна

Студент (бакалавр)

Московский государственный университет имени М.В.Ломоносова, Факультет государственного управления, Кафедра финансового менеджмента, Москва, Россия
E-mail: tookthe@mail.ru

Выбор эффективной организационной формы объединения компаний является актуальной задачей для бизнеса, столкнувшегося с трудностями в достижении стратегических целей, переживающего кризис, не сумевшего приспособиться к меняющимся условиям внешней среды или, наоборот, желающего расширить сферу влияния. В мировой практике сложились разнообразные типы интеграции фирм, различающиеся в зависимости от целей сотрудничества, характера хозяйственных отношений между участниками, степени самостоятельности входящих в объединение предприятий и т.д. Например, распространены такие виды, как корпоративные слияния и поглощения, альянсы, картели, тресты, синдикаты, пулы, конгломераты, концерны, холдинги, ассоциации и т.д.

Резкое обострение конкуренции на мировом рынке привело к росту числа таких объединений, как альянсы, которые позволяют компаниям получать множество привилегий. Популярность такой формы объединения объясняется рядом преимуществ, возникающих при создании альянса: рост стоимости для акционеров, сокращение издержек, более эффективная борьба с конкурентами. В будущем популярность этой стратегии вероятно будет только расти, а некоторые предприятия уже прибегли к созданию альянсов. Рост количества подобных объединений объясняется следующими причинами: глобализация, желание ускорить рост бизнеса, расширить активы, найти новый рынок, новые каналы сбыта и использовать новые технологии.

Если рассматривать отраслевое распределение альянсов в мировой экономике, то наиболее часто они встречаются в сфере информационных технологий, биотехнологий, химической промышленности, фармацевтике, автомобильной и авиационной промышленности, что обусловлено высокими издержками данных отраслей, а также потребностью в постоянном обновлении технологий.

Функционирование и эффективность альянса зависит напрямую от самих участников объединения и их характеристик. Условиями успешной работы альянса являются: общая цель его участников, взаимовыгодные условия для всех сторон, закреплённые позиции и функции участников. Участники альянса должны придерживаться общей стратегии и согласовать методы и способы ведения бизнеса. Альянс предполагает ориентацию на корпоративные цели, то есть использование его преимуществ в личных корыстных целях неприемлемо. Бизнес-альянс предусматривает заключение ряда соглашений и договоров, где описывается общая стратегия совместной работы, а также права и обязанности участников.

Однако альянс имеет свои недостатки. Так, например, компаниям приходится учитывать множество противоречивых взглядов и целей отдельных участников, чтобы прийти к компромиссу во благо альянса. Эффективная координация деятельности самостоятельных компаний, действительно, является сложной задачей. Порой участникам альянса приходится преодолевать языковые и культурные барьеры.

Важно отличать альянс от других форм интеграции компаний. Так, к примеру, в отличие от поглощений и слияний, альянс не предполагает существование одной главной компании, а его участники не теряют самостоятельность, присущую юридическому

лицу. Также альянс следует отличать от холдинга, где материнская компания обладает контрольным пакетом акций дочерних компаний.

На западе количество альянсов значительно больше, однако это обусловлено многими годами практики и более предсказуемой и стабильной экономической обстановкой в целом. Создание стратегических альянсов является относительно новой практикой для России, поэтому этот процесс имеет некоторые особенности:

- часто наблюдается переоценка менеджерами значения бизнес-альянса в формате международного сотрудничества, которая может привести к недостижению целей компаний, увеличению временных и материальных затрат ;

- российские компании могут считать своим преимуществом возможность сразу внедрить действенные схемы сотрудничества, в то время как западу далось это методом «проб и ошибок». Таким образом, предприятия в России не затрачивают ресурсы на изобретение чего-то нового, не занимаются прогнозом «мнимых» возможностей, а конкретно нацелены на результат согласно договорам, заключенным в рамках альянса

- в России особое место занимает альянс государства и бизнеса - некая форма государственно-частного партнерства. Однако в классическом смысле альянсом это назвать крайне тяжело, потому как государство чаще пытается надавить на бизнес и применить административные рычаги воздействия, монополизировать значимую часть управленческих функций;

- частое использование альянса в качестве возможности консолидировать силы и выжить в кризис. Обычно заключенные в период кризиса альянсы улучшают финансовые позиции участников, которые выходят с помощью такого способа на новую траекторию развития.

Удачным примером альянсов с участием российских компаний можно считать совместный проект «АвтоВАЗ» и «General Motors» по производству нового поколения автомобиля «Нива», просуществовавший с 2001 по 2019 год. Сейчас же российский автопром заинтересован в работе с франко-японским альянсом «Renault-Nissan-Mitsubishi» по освоению новых рынков и расширению модельного ряда, дополненного новыми технологиями. Также стоит отметить практику в сфере отечественной авиапромышленности. Для авиакомпании «Аэрофлот» участие в альянсе «SkyTeam» позволяет поддерживать и расширять свою маршрутную карту, повышать рентабельность перевозок (однако в данном случае нельзя игнорировать и ощутимую поддержку государства, оказываемую авиакомпании «Аэрофлот»).

Международная консалтинговая компания «McKinsey» выделяет ряд метрик для измерения эффективности заключенного альянса, который складывается из суммы четырех составляющих:

1. Финансовая эффективность альянса, которая определяется рядом показателей - Sales Revenues, Free Cash Flow, Net Income, Return on Investment и другие. Также предполагает оценку прогресса после заключения альянса, например, насколько сократились расходы, насколько увеличилась ROS, работают ли должным образом дисконтные программы и тд.

2. Стратегическая эффективность подразумевает оценку нефинансовых метрик, таких как доля рынка, качество продукта, лояльность покупателей. В рамках данной составляющей отслеживаются наличие конкурентных преимуществ и доступ к новым технологиям.

3. Операционная эффективность определяется количеством покупателей и сотрудников, а также качеством предоставляемых услуг и сервиса.

4. Культурная составляющая включает в себя оценку уровня доверия между партнерами внутри альянса, уровень корпоративной культуры, скорости принятия решений и прозрачности.

Авторы доклада McKinsey отмечают, что на ранних этапах создания альянса предполагаются большие траты, поскольку все средства и силы направляются на интеграцию, увеличение доли рынка и освоение новых каналов сбыта, однако некоторое время спустя альянс приносит свои плоды.

Таким образом, альянс как форма совместной работы является эффективной, поскольку открывает для его участников целый ряд возможностей. Несмотря на то, что данная форма для России представляется относительно новой, она уже завоевала доверие, и многие крупные компании применяют данный метод в своих стратегиях.

Источники и литература

- 1) Королева Е.В., Стратегические альянсы: зарубежный опыт и российские особенности // Российский внешнеэкономический вестник, №5, 2009 - URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/strategicheskie-alyansy-zarubezhnyy-opyt-i-rossiyskie-osobennosti> (дата обращения: 25.02.2020).
- 2) Эллис Ш., Браун М., Взрывной рост. Как современные быстрорастущие компании совершают успешный прорыв, М.: Библос, 2018, С. 301.
- 3) Bamford J., Ernst D., Measuring alliance performance, McKinsey, 2002 - URL: <http://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/measuring-alliance-performance> (дата обращения: 23.02.2020).