

Същностни характеристики на стратегическите алианси

Бончо Митев

Essential Characteristics of Strategic Alliances

Boncho Mitev

Abstract

In recent years the strategic alliances are becoming more widely used in the business practices of the companies. In general they are regarded as a form of cooperation (integration, interaction or partnership) between independent organizations to achieve mutually shared common goals. The strategic alliances can be found in many and various forms which define the complicated nature of this phenomenon. The paper's aim is to present the different approaches to clarify the strategic alliance essence and to outline their characteristics and features.

Keywords: strategic alliances, cooperation, strategic alliance characteristics, strategic alliances definitions.

Въведение

Стратегическите алианси¹ са сравнително ново явление в бизнес практиката на компаниите и добиват особена популярност в края на 80-те и началото на 90-те години на ХХ век. Причините за големия интерес към тях са свързани с настъпилите изменения в средата и пазарите в резултат на глобализацията на световната икономика, които намират израз в нарастващата несигурност и увеличаващата се конкуренция, появата на нови пазари, постоянното технологично развитие и др. Тези предизвикателства водят до промяна в отношението на компаниите към конкуренцията и стремеж за избягване на изтощителни конкурентни борби за сметка на коопериране с други пазарни субекти. По своята същност стратегическите съюзи се възприемат като форма на сътрудничество (интеграция, взаимодействие или партньорство) между независими организации за постигане на общи взаимноизгодни дългосрочни цели.

Различни изследвания доказват нарасналия интерес на бизнеса към стратегическите алианси в международен план. Според Kale, Singh, и Bell повече от 80% от изпълнителните директори на компаниите в класацията „Fortune 1000” твърдят, че около 25% от приходите на техните организации за периода 2007-2008 г. се формират от участието им в стратегически съюзи [12]. Друго изследване посочва, че най-големите световни компании използват 20% от общите си активи и изразходват 30% от годишните си разходи за научно-изследователска и развойна дейна в рамките на различни стратегически алианси [7]. Същевременно големите и средните международни компании от различни индустрии участват в десетки стратегически съюзи – Unilever (17), Volkswagen (18), General Motors Company (138), Philips (207), Mitsubishi (233), IBM (254) и други [16]. Освен в областта на бизнеса стратегическите съюзи намират широко приложение и в други сфери от нестопанския сектор като здравеопазване и образование, както и в държавното управление и отбраната под формата на политически или военни коалиции.

Разнообразните аспекти на партньорските отношения в стратегическия алианс определят тяхната сложна природа. Тази многостранност създава затруднения в изясняването на същността на стратегическите съюзи и намира израз в многобройните им проявления. Съществуват различни подходи при дефинирането на стратегическите алианси, както и различни теории, обясняващи тяхното съществуване. В тази връзка целта на

¹ В резултат на широката употреба на понятието **strategic alliance** в англоезичната литература в българските специализирани издания се е наложил термина **стратегически алианс**, който се използва равнозначно с понятието **стратегически съюз**.

настоящата статия е да се представят подходите за изясняване на същността на стратегическите алианси и да се изведат техните основни характеристики.

Използваните изследователски методи са литературен обзор и сравнителен анализ.

Подходи за изясняване на същността на стратегическите алианси

Произходът на думата „алианс” се свързва със френската дума *aliance*, която означава „съюз, връзка, женитба”. През Средновековието масовата ѝ употреба в Западна Европа е изразявала „връзка или договор между владетели”. Глаголната форма на понятието, произлиза от латинската дума *alligare*, която означава „създавам съюз, свързвам, съединявам” и производните ѝ *ally* („стъпвам в брак”, англ.) и *alier* („обединявам, свързвам се в брак”, френски) [11].

Според *Collins English Dictionary* съвременната употреба на термина „алианс” има следните значения [5]:

- акт на съюзяване или състояние на обвързаност; съюз, съюзяване;
- формално споразумение или пакт, особено военен, между две или повече страни за постигане на специфична цел;
- страните, включени в такова споразумение;
- съюз между фамилии чрез женитба;
- сходство или съответствие в качества или характеристики.

Значението на понятието „алианс” на български език е „съюз, дружество” [1].

В специализираната литература липсва обща дефиниция на понятието стратегически алианс. Като резултат от широкия обхват на това понятие могат да се обособят няколко подхода за неговото изясняване. Едни автори акцентират върху **мястото на стратегическите съюзи в системата от междуфирмени отношения**. В тази връзка Майкъл Портър ги определя като “квази-интеграция”, т.е. отношения, заемащи междинно положение между традиционните дългосрочни договори и пълното обединяване на собствеността на участниците и “стигащи по-далече от обикновени търговски операции, но не и до сливане на компании” [4]. Други изследователи също изхождат от тази концепция за междинните междуфирмени отношения и дефинират стратегическите алианси като континиум, който определя степента на вертикална интеграция по скала, преминаваща от “свободен пазар” до “вътрешна йерархия” [13].

Привържениците на втория подход при дефинирането на стратегическите алианси акцентират върху **специфичните цели и интереси на партньорите**. Те считат, че не всяко междуфирмено партньорство може да се отнесе към стратегическите съюзи и зависи от това, дали създаването им преследва някакви стратегически цели или не. В тази връзка в специализираната литература съществува дискусия относно това, кога един алианс може да се нарече стратегически. Алиансът се счита за стратегически, ако са изпълнени следните условия:

- в основата на неговото създаване лежат дългосрочни цели и интереси на участниците, които са съвместими помежду си;
- осъществява се реален обмен на знания и опит между партньорите;
- реализират се дългосрочни изгоди, които не могат да се получат чрез други средства;
- налице са няколко ръководни центрове, които заедно вземат управленските решения след съгласуване между всички партньори;
- отношенията вътре в алианса се развиват на основата на постоянен диалог между страните, което не изключва възможността от възникване на конфликт на интереси [2].

Когато решението за неговото формиране произтича от дългосрочните фирмени цели,

свързани със съществуването на организацията и нейното бъдещо развитие, както и със създаването и укрепването на нейните конкурентни предимства се създава стратегически съюз. В този смисъл стратегическите алианси са форма на сътрудничество между две или повече организации както за съвместна дейност по реализиране на стратегическите им цели, които трудно биха постигнали самостоятелно, така и за създаване и поддържане на конкурентни предимства на участниците [6].

В рамките на втория подход изследователите насочват своето внимание към обединяването на стратегическите ресурси и достъпа до специфичните компетенции на партньора, водещи до укрепване на собствените конкурентни предимства. Те свързват създаването на стратегически съюзи с **концепцията за ключовите компетенции на организацията**. Ключовите компетенции се изграждат от онези диференциращи се умения, допълващи се активи и практически опит, които обезпечават фирмената конкурентоспособност и осигуряват създаването и поддържането на конкурентно предимство в определен бизнес [14]. Те могат да бъдат специфични материални и/или нематериални активи на фирмата, комбинирани по начин, който позволява да се предложат дейности или услуги, отличаващи се от тези на другите участници на пазара. Основните характеристики на ключовите компетенции се изразяват в следното:

- те са уникални за фирмата, която ги притежава;
- относително постоянни са, защото трудно се имитират или разменят;
- предлагат функционалност за клиентите (от гледна точка на крайни продукти или услуги) и за доставчиците (от гледна точка на специфични услуги);
- отчасти са продукт на процеса на научаване и носители на знание;
- те са генерични, защото са въплътени в редица продукти и/или процеси;

Най-общо се разграничават три типа компетенции:

- 1) Пазарни – създадени в резултат на осъществявания контакт между фирмата и нейните клиенти;
- 2) Производствени – допринасят за постигане на по-високо качество на продуктите и/или услугите;
- 3) Функционални – свързани са с предоставянето на специфични ползи за потребителите;

В тази връзка можем да определим стратегическия алианс като форма на сътрудничество между фирмите, позволяваща на всяка от тях да използва силните, уникални качества на останалите, при която ключовите компетенции на партньорите взаимно се допълват и никоя от страните няма възможност или желание да отнеме чуждите преимущества [8].

В рамките на третия подход при дефинирането на стратегическите алианси изследователите акцентират върху **механизма на управление и процеса на вземане на решения**. Привържениците на този подход разглеждат формирането на стратегически съюз по-скоро като създаване на обща структура за управление на съвместната дейност, основано на договорни отношения, при които всеки от участниците осъществява контрол върху дейността на алианса [9]. Това подтиква партньорите да координират действията си и потясно да си сътрудничат в процеса на вземане на решения. Механизмите на сътрудничество са прозрачни и включват както формални връзки, така и неформални взаимоотношения между участниците в алианса и като цяло водят до формиране на специфична система за управление на междуфирмените отношения.

Съществуват и дефиниции, които съчетават различните акценти при изясняването на понятието стратегически алианси. Tjemkes, Vos и Burgers определят стратегическия алианс като „доброволно, дългосрочно, договорно взаимоотношение между две или повече автономни и независими организации за постигане на общи и индивидуални цели чрез

споделяне и/или създаване на ресурси” [15]. В допълнение може да се посочи, че това взаимоотношение се основава на взаимната изгода и доверие между партньорите [3].

За разлика от сливанията и поглъщанията при стратегическите алианси фирмите запазват самостоятелността и свободата си на действие, но се договарят за съвместни действия в определени направления със строго дефинирана цел. В процеса на съвместна работа връзките могат да се засилят и да прераснат в съвместни предприятия дори в сливане и поглъщане. Сърцевината на стратегическите съюзи е сътрудничество между фирми, което повишава ефикасността на конкурентните стратегии на участващите фирми чрез обмяна на опит във взаимноизгодни ресурси като технологии, квалификация, дистрибуторска мрежа и други.

Асоциацията на специалистите в стратегическите алианси (ASAP) посочва някои универсални характеристики, които се откриват във всички стратегически алианси и липсата на две или повече от тях е сигурен знак за проблеми във взаимоотношенията. Това са наличие на синергия, стратегическа ориентация, наличие на инициатор, тесни междуфирмени връзки, взаимодействие на много нива (стратегическо, тактическо и оперативно), съвместимост, реципрочност и възможност за продължаване на взаимоотношенията [10].

В обобщение можем да изведем следните три основни характеристики на стратегическите съюзи:

- две или повече фирми обединяват усилията си за постигане на обща цел, но остават напълно независими след формирането на съюза;
- фирмите-партньори си разпределят изгодите от съюзяването и упражняват общ контрол върху изпълнението на предвидените в договора дейности;
- всяка фирма допринася по време на договора с нещо в определени ключови стратегически области (технологии, продукти, опит) за постигане на общата цел.

Теоретични основи на стратегическите алианси

Стратегическите алианси са сравнително ново явление в бизнеса, поради което все още липсва обща теория за тях. Теоретичното обяснение на стратегическите съюзи е осъществено от различни теории, подходи и модели, чийто основни изследователски въпроси са свързани с индивидуалната фирма.

За да се изясни по-задълбочено същността на стратегическия алианс е необходимо да се разгледат основните теоретичните постановки, обясняващи неговото съществуване. В специализираната литература се акцентира върху няколко теории и подходи, чрез които се интерпретира природата на стратегическия съюз.

Таблица 1. Теоретични основи на стратегическите съюзи

Теория	Предимства	Недостатъци
Теория на стратегическото управление (Harrigan, 1988)	Компанията избира определена стратегия за максимизиране на печалбата си като използва конкурентното си предимство на пазара и си взаимодейства със своите конкуренти.	Фокусът е върху създаването на стойност като по-малко внимание се обръща на конкурентните аспекти на колаборацията.
Теория на международния бизнес (Berg et al., 1981)	Ролята на стратегическите алианси е свързана с постигането на глобално конкурентно предимство. Те се разглеждат като междинна форма и средство, водещо до придобиване на	Не се разглеждат по-устойчивите форми на партньорство и в ограничена степен се изяснява обхвата на извършваните операции в

	пълна собственост.	стратегическия алианс.
Теория на транзакционните разходи (Hennart, 1988; Kogut, 1988; Williamson, 1975; Coase, 1937)	Колаборацията между организациите води до увеличаване на икономическата ефективност. Компаниите се кооперират помежду си когато сътрудничеството води до по-ниски транзакционни разходи за тях, в сравнение с това, което може да предложи пазара чрез неговия механизъм. Отчита се конкурентният и кооперативният аспект на колаборацията.	Фокусът е върху процеса на формиране на стратегическите алианси, а не толкова върху тяхното развитие. Не се разглежда динамиката в партньорските отношения.
Теория на игрите (von Neumann and Morgenstern, 1944)	Свързана е с формирането на коалиции и определянето на вероятността за техния успех. Теорията предлага основна рамка за анализ при съчетаването на конкурентния и колаборативния аспект на взаимоотношенията между партньорите. Изследва се взаимната зависимост между участниците в стратегическия алианс и се предвиждат реакциите им при определени действия.	Основната критика е насочена към факта, че не се отчита влиянието на всички фактори при създаване на коалицията и по този начин значително се опростява реалната ситуация.
Теория за ресурсната зависимост (Hamel, 1990; Hansen and Wernerfelt, 1989; Penrose, 1985)	Фокусът е върху оценката на ресурсите и компетенциите на фирмата при избора ѝ на стратегия. Те са индивидуални и формират профила на фирмата. Тази теория отчита ползите от теорията на транзакционните разходи като разглежда стратегическия алианс от гледна точка на осъществяваните сделки. Специфичните ресурси и компетенции на фирмата са предпоставка за свързана диверсификация и растеж чрез трансфер на знание. Разглежда се както формирането, така и поддържането на взаимоотношенията в стратегическия алианс.	

От гледна точка на общата икономическа теория стратегическите алианси се разглеждат като форма на проявление на междуфирменото партньорство, като в тях се проявяват чертите и на фирмата, и на пазара. Най-общо стратегическия съюз прилича на фирмата по това, че:

- съществува съгласувана позиция на партньорите относно поведението им спрямо останалите участници на пазара;
- участниците в стратегическия алианс координират своите действия и участват съвместно при вземането и реализирането на управленските решения;
- партньорите се въздържат от преследване на индивидуални ползи за сметка на възможните дългосрочни ползи от съвместната дейност.

От друга страна вътре в алианса продължава да действа пазарния механизъм. Фирмите, които участват в него водят преговори помежду си относно договори и сделки в условията на непълна информация за пазара. Те не променят своя юридически статут,

самостоятелно определят своите цели за развитие и поемат сами риска от възможното недобросъвестно поведение на партньора.

Тази двойствена природа на стратегическите алианси очертава двата основни акцента при изясняване на тяхната същност. Първият е върху традиционното схващане за партньорството като **средство за създаване на стойност за участниците**, който разглежда стратегическия съюз като обединяване на усилия и ресурси на няколко компании за определен период от време за постигане на обща цел. Вторият акцент е върху **конкурентния аспект на отношенията**, според който функционирането на стратегическия алианс може да доведе до увеличаване на конкурентния натиск върху отделния участник. В тази връзка се използва термина "колективна конкуренция"².

Заклучение

Многоаспектният характер на партньорските отношения създава затруднения в извеждане на една обща дефиниция на стратегическия алианс. Съществуващите подходи за изясняване на същността им акцентират върху различни въпроси, касаещи формирането и функционирането на стратегическите съюзи. Но всички те се свеждат до схващането за алианса като споразумение между две и повече страни за постигане на общи цели и защита на общи интереси. За да бъде стратегически съюзът трябва да е свързан с дългосрочните цели на участниците, да е от съществено значение за оцеляването или развитието им, както и да допринесе за създаването и поддържането на устойчиви конкурентни предимства. Въпреки че съществува голямо разнообразие във видовете стратегически алианси задължително условие за да се счита за такъв е запазването на автономията и независимостта на участниците при осъществяването на съвместната им дейност.

Обяснения на причините за съществуването на стратегически алианси се откриват в много теории и подходи, дори и конкуриращи се помежду си. Изолираното разглеждане на стратегическите алианси в контекста на всяка една от тези теории и подходи вместо взаимното им допълване би довело до едностранчиво и ограничено възприемане на този феномен. Комплексният характер на стратегическите алианси ги прави трудни за управление, но безспорните им ползи за участниците ги превръща в предпочитан инструмент в съвременния бизнес.

Използвана литература

1. Български тълковен речник. Четвърто издание, София : Наука и изкуство, 2012.
2. Каролёв, В. И., Каролёва. Е. В. Предпосылки образования и формы развития стратегических альянсов//Менеджмент в России и за рубежом, 2, 2010, с. 36.
3. Ноздрева, Р.Б. Стратегические альянсы в международном бизнесе. Менеджмент в России и за рубежом, бр. 6, 2002.
4. Портър, М. Конкурентното предимство на нациите. Класика и стил. София, 2004, с.95-97.
5. Collins. English Dictionary. Accessed at www.collinsdictionary.com at May 2016.
6. Das. T., B. Teng. Sustaining Strategic Alliances. Journal of General Management, Vol.22(4), 1997.
7. Ernst, D., & Bamford. J. Your alliances are too stable // Harvard Business Review, Vol.83(6), 2005, pp 133-141.

² Терминът "колективна конкуренция"отражава съвременната тенденция в развитието на конкуренцията - от конкуренция между отделните фирми, към конкуренция между вериги от доставчици, мрежи от фирми, или кълъстери. То се използва от различни автори, като Hamel G., Doz Y., Prahalad C. K. Collaborate with Your Competitors and Win. Harvard Business Review. January-February, 1989, pp. 133-139 и Gomes-Casseres B. Group Versus Group: How Alliances Network Compete. Harvard Business Review, July-August, 1994, pp. 62-74.

8. FitzRoy F., Z. Acs, D. Gerlowski. Management and Economics of Organization. London, Prentice Hall, 1998.
9. Gomes-Casseres B. The Alliance Revolution: the New Shape of Business Rivalry. Cambridge. Harvard University Press, 1996.
10. Hamilton, B. Strategic Alliance Best Practice User Guide // The warren Company, 2002, pp 6-7.
11. Harper, D. Online Etymology Dictionary. Accessed at www.etymonline.com at May 2016.
12. Kale, P., Singh, H., & Bell, J. Relating well: Building capabilities for sustaining alliance networks. In P. Kleindorfer & Y. Wind (Eds.), The network challenge: Strategies for managing the new interlinked enterprise. London: Pearson Press. 2009.
13. Lorange P., J. Roos. Strategic Alliances: Formation, Implementation and Evolution, Blackwell Cambridge, MA, 1992.
14. The Blackwell Encyclopedic Dictionary of Strategic Management, 1999.
15. Tjemkes, Br., P. Vos, K.Burgers. Strategic Alliance Management. Abingdon: Routledge, UK, 2012, p. 2.
16. Zamir, Z., Sahar, A., Zafar, F. A Comparative Analyses of Successful Alliances in Large and Medium Scale Enterprises // Educational Research International, Vol.3, February 2014, pp 25-39.

За контакти

ас. Бончо Митев

Икономически университет – Варна

bonchomitev@ue-varna.bg