

Международните стратегически съюзи – ефективен отговор на предизвикателствата на глобалния пазар

гл.ас. Олег Лозанов

УНСС, катедра „МИО и бизнес“

София 1700, Студентски град „Хр.Ботев“

тел.: (02) 8195440

e-mail: oleg@bgnet.bg

Резюме: Статията разглежда важен за съвременната външноикономическа теория и практика проблем – използването на международните стратегически съюзи (МСС) като нов адекватен отговор на условията, настъпващи с ускореното развитие на глобалния пазар. Обект на анализ и оценка са определящите същностни характеристики на МСС; факторите и мотивите за тяхното създаване и практическо използване; целите, които се преследват; изгодите, недостатъците и рисковете за участващите партньори; условията за успех при функционирането на изградените обединения. На тази основа се обосновава необходимостта МСС да бъдат разглеждани не толкова като средство за бързо постигане на отделни, изолирани краткосрочни ползи, а преди всичко като значим, перспективен начин за трайна, дългосрочна външноикономическа експанзия на фирмата в рамките на все по-глобализиращото се световно стопанство.

Ключови гуми: международни стратегически съюзи (алианси), достъп до международния пазар, форми на международна реализация, международно междуфирмено коопериране, междуфирмен технологичен трансфер, конкуренция чрез сътрудничество (коопетишън).

JEL: F23, F29, L21, L24, O33.

*Който побеждава Врага със сила,
той го покорява само наполовина.*

Джон Милтън¹

Международният стратегически съюз (МСС), наричан още „стратегическа асоциация“, „фирмена коалиция“ или „конкурентен алианс“, е сравнително скорошно явление, възникнало през 80-те години на XX век. Въпреки все по-нарастващата си популярност то няма единно определение, може би поради факта, че концепцията за него все още се развива. Като цяло този термин описва широка гама от съвременни варианти на международно междуфирмено взаимодействие, имащи ясно очертан стратегически характер и дългосрочна пазарна перспективност за

¹ Джон Милтън (1608-1674 г.) – виден английски поет, публицист и политически геец, страстен защитник на републиката и на Оливър Кромуел.

участващите фирми². Непременно обаче трябва да се отбележи и още една важна отличителна особеност на МСС, а именно, че става въпрос за оформяне на съюзнически (коалиционни) отношения между организации от различни страни, които споделят едни и същи мотиви за печалба и често пъти се изявяват като конкуренти на международния пазар, т.е. имаме преди всичко „общност на сътрудничество“ с антиконкурентна насоченост, или по-точно налагане на тенденцията за „конкуренция чрез сътрудничество“.

Повечето от известните определения за МСС – тези на С. Джейн, М. Портър, Р. Гулати и др., акцентират главно върху неговите по-обща характеристики, свързани преди всичко с доброволното, породено от широк кръг мотиви и цели дългосрочно коопериране на участниците, както и с възможността да се образува чрез пресичане на различни хоризонтални и вертикални граници и да приема разнообразни форми³. Сравнително по-конкретен е Ф. Катеора, който определя същността и целите на МСС по следния начин: „Един международен стратегически съюз е бизнес отношение, установено от две или повече компании, за

сътрудничество с идеята за взаимна изгода и разпределяне на риска при постигането на обща цел. Международният стратегически съюз предполага, (1) че има обща цел, (2) че слабостта на единия от партньорите се преодолява от силата на другия, (3) че постигането на целта самостоятелно би било твърде скъпо, би отнело много време или би било твърде рисковано и (4) че заедно техните обединени усилия ще направят възможно това, което по друг начин е непостижимо. Накратко, международният стратегически съюз е синергетична връзка за постигането на обща цел, при което и двете страни печелят.“⁴

Ясно е, че МСС възниква, когато две или повече фирми от различни страни обединят своите усилия, за да осъществят общ продължителен трансфер на ресурси и да предложат по-широка гама умения и услуги на своите клиенти, постигайки по-голяма конкурентност и взаимна изгода от това. В този смисъл разглежданият съюз също се използва подобно на другите форми на фирмено обединяване за оптимално групиране на ресурсите, за трансфер на технологии, за реализиране на икономии от мащаба, за разширяване на достъпа до пазара и т.н. В

² Става дума за модел на сътрудничество в международния бизнес, който трудно може да се постави в строги теоретични рамки. Винаги, когато се обсъждат въпросите около стратегическите съюзи, има известна несигурност или недостатъчна категоричност. Това усещане се формира от спецификата на всеки отделен съюз и от неуточнения понятиен апарат на международното фирмено сътрудничество. Богатата палитра от варианти, чрез които може да се реализира международният стратегически съюз, дава основание на редица автори да го разглеждат в широк смисъл едва ли не като обща събирателна форма на абсолютно всички дългосрочни разновидности на международното фирмено сътрудничество. Други пък стесняват разглежданото понятие само и единствено до договорно оформените вертикални връзки и интеграция по веригата „производител – посредник – клиент“, т.е. стратегическото „съзряване“ по повод ресурсното осигуряване на дадена стопанска дейност и реализация на изделията. За характеризирането на по-сложните трайни форми на международно производствено, научно-техническо и инвестиционно обвързване между фирмите, опериращи в един и същи стопански отрасъл, т.е. за хоризонталното обвързване и интеграция, те използват понятието „стратегическо партньорство“. Трета група автори изповядват точно обратното виждане – стратегически съюзи според тях са именно хоризонталните съглашения, а съответните дългосрочни международни форми на вертикално фирмено взаимодействие формират т.нар. „стратегически мрежи“.

³ Виж Jain, S. C., Perspectives on International Strategic Alliances, Advances in International Marketing, vol.2, JAI Press, N.Y., 1987; Porter, M., Competition in Global Industries, Harvard School Press, Boston, 1986, p.315; Gullati, Ranjey, Singh, Harbir, The Architecture of Cooperation: Managing Coordination Costs and Appropriation Concerns in Strategic Alliances, Vol. 43, Issue 4, Administrative Science Quarterly, 1998.

⁴ Cateora, Ph. R., International Marketing, 8-th edition, IRWIN, Homewood, Illinois, 1993, p. 314.

какво, все пак, се изразява **спецификата** на разглежданото междуфирмено обединение ?

Съвременната международна делова практика позволява да бъдат открити следните **типични определящи белези на МСС**:

- Силно изразена стратегическа глобална ориентация – партньорите установяват дълготрайни контакти и решават важни стратегически задачи с голям времеви хоризонт и глобално географско разпределение⁵.
- Сходни за всички участници интереси, приоритети и мотиви за постигане на качествено ново конкурентно равнище и значими икономически ползи в световен мащаб.
- Публично оповестени партньорски отношения, организирани предимно на хоризонтална основа, с ниска степен на формализация. Формата на реализация на стратегическия съюз е *дългосрочното рамково споразумение* между малко на брой партньори (най-често двама), регламентиращо най-важните съвместни отношения – размяна и/или съвместно създаване на стойност, взаимно обогатяване на знанията, подялба на разходи и приходи. По-нататък чрез различни инициативи и проекти се конкретизират параметрите на сътрудничеството. Те са достатъчно детайлни и ясно фиксират правата и задълженията на партньорите. Следователно основата, на която се гради МСС, е рамково-договорна. Това именно предопределя и възможната вариантност на постиганите договорености по отношение на официалните оперативни структури на съюза. Многообразието се диктува от специфичните условия на средата, характеристиките на

партньорите, поводите и конкретните цели на тяхното съюзяване.

- Партньорите, които по правило са сравними по мощ и ресурси, запазват своята юридическа независимост. Те не се сливат, нито създават отделна трета единица. Степента на обвързаност се определя от вида на съответното обединение. Външните активности на всеки участник не са пряко обвързани с участието му в МСС.
- Изграждане на мрежа от силно диверсифицирани кооперационни връзки между фирмите, които не се изчерпват само с подписания договор. Налице е сътрудничество не на база „капиталово обединяване“, „равен принос“ или „равна изгода“, а качествено взаимодействие, основано върху съчетаване на способности, взаимно доверие и желание за съвместна работа с цел защита на общите стратегически интереси. Партньорите постоянно допринасят за съществуването на съюза, споделяйки разходите, рисковете и тежестите на управлението на общата дейност. Осигуряваните от участниците апорти на материална продукция, технологични ресурси и маркетингови умения формално са асиметрични, но по значимост са равностойни. Сътрудничеството в рамките на стратегическия съюз допълва потенциала на партньорите с уникални предимства и създава нова умножена стойност. Винаги се преследва общ синергетичен ефект.
- Изявена антиконкурентна насоченост. Кооперирането в рамките на стратегическия съюз обикновено се осъществява между конкуренти, т.е. налице е едно на пръв поглед странно явление на умишлено „въоръжаване на противника“. В специализираната

⁵ Стратегическата обусловеност на МСС е може би най-отличителната негова характеристика като форма на междуфирмено сътрудничество. За разлика от МСС, групите по-традиционни форми, както казва Портьър, М., „са малко или повече тактически, включвайки коалиции с местни предприятия, които биха позволили да се постигне достъп до местните пазари или да се трансферира пасивно технология в региони, в които компанията не би искала да се конкурира пряко“ (Porter, M., цит. съч., с. 315). Ако в началото алиансите възникват от потребността да се изключи дублирането на функции, да се намали операционната издръжка и да се ограничи сферата на дейност в отделни географски райони или стокови пазари, сега техните мотиви са значително по-усложнени, мащабите са разширени и обхващат неограничени глобални пазари.

литература то е известно като „коопетишън“ (coopetition) или сътрудничество с конкуренцията⁶.

Сътрудничеството с конкуренцията е резултат от стремежа на съвременните компании да рационализират бизнес процесите, като се концентрират върху ядрото на своята компетентност. Това те могат да постигнат по пътя на все по-тясното си специализиране в дейността, която извършват на най-добро равнище и където имат най-големи предимства. Така те засилват своя стопански и социален имунитет. Съсредоточаването само върху високоефективните дейности води до необходимостта от очистване от останалите недостатъчно печеливши активности. Съвсем естествено е последните да се поемат от други, компетентни и икономически заинтересовани за осъществяването им, конкурентни компании от същия бранш. На практика се получава следното: определени конкуриращи се компании са силни в различни взаимно допълващи се дейности. Те стигат до извода, че самостоятелно не могат по най-добрия начин да задоволяват комплексните потребности на клиентите си, но когато загърбят враждебните настроения и комбинират усилията си, ще бъдат в състояние, от една страна, да увеличат прибавената изгода, а от друга – да излязат на пазара с цялостно решение на проблема „от край до край“, и то в комбинация „най-добро с най-доброто“. Така логично се стига до съответното „парадоксално“ съюзяване между двама или повече непосредствени конкуренти, с ясното очакване за възникването на допълнително надградена стойност, ко-

ято нито една от двете компании сама не би генерирала и която следва да доведе до отрицване на търсенето, задържано до тогава от бариерите на конкурентните продукти. В крайна сметка става ясно, че влизането в стратегически съюз с фирми от същия бранш се оказва изключително полезен ход за задържане на върха и затвърждаване на лидерските позиции, а „плодовете“ от пълното комплексно обслужване на клиентите се разпределят между всички. От друга страна, дългосрочното съюзяване на компанията в определени сфери не означава, че те престават да бъдат съперници в останалата част от дейността си. Философията на бизнеса е безвъзвратно променена – няма чист конкурент, няма чисто сътрудничество. Конкурентната борба не е война, която следва да доведе до пълното поражение на противника. Целта е не разрушаване, а завоюване на превъзходство, постигане на победа за сметка на отклоняване от борбата. Девизът е: „Ако не можеш да победиш някого, по-добре се съюзи с него“.

- Независимо от големината или важността си, страните в стратегическото съюзническо отношение обикновено се изправят пред необходимостта да отделят време и ресурси за постоянно комуникиране и координиране. Изискват се способности за съвместна работа, управление чрез дискусии и консенсус, елиминиране на скрити или конфликтни фактори. В редица случаи се наблюдава и промяна в организационните структури на партньорите с цел облекчаване на контактите. Стратегически съюз без взаимно споделяне на ценности, доверие и уважение е обречен на неуспех.

⁶ Стратегията за сътрудничество с фирми от същия бранш се корени в традиционната вече практика на взаимно разменяне на лицензи, или т.нар. крослицензионно съглашение. Тази стратегия се заражда във високотехнологичните отрасли през 70-те години на XX век. Понастоящем съюзяването с конкурентите е обичайна практика в почти всички стопански отрасли. Красноречиви примери в това отношение са стратегическите съюзи между General Electric и Siemens, AT&T и Philips, General Motors и Toyota, Texas Instruments и Hitachi, Michelin и Goodyear, IBM и Cisco Systems и много, много други.

Факторите, които най-често оказват стимулиращо влияние за формирането и функционирането на МСС, могат да бъдат групирани в две широкообхватни направления – *характеристики на обкръжението и фирмени предпоставки*.

Днес организациите оперират в едно разнообразно и нестабилно глобално обкръжение, което се променя в необичайна степен. Индивидуалната фирма вече не е в състояние сама да се справя с нарастващата хаотичност в развитието на обкръжението и търси съюзници. Ако не направи това, тя рискува да изостане и да загине. Оскъдността на ресурсите, бурните технологични изменения, ниската предвидимост на потребителското търсене и действията на конкурентите, динамичните бариери и трудности, с които се сблъскват задграничните инвестиции и международната търговия, нарастващата глобализация и свързаните с нея промени в икономията от мащаба, са все предпоставки, които допринасят за нестабилността на обкръжението и водят до увеличаване на интернационалното сътрудничество между стопанските субекти. Следователно налице е ясно изразена зависимост между несигурността на обкръжението (хаоса и ентропията на средата) и склонността на фирмата да влиза в стратегически съюзи. Въпросът е как ефективно да се управлява посочената несигурност.

Несигурността на обкръжението изисква смесване на комплексни, хетерогенни ресурси от организации, които са обикновено различни по отношение на произход, култура, размер, индустрия. Фирмите вече осъзнават, че бъдещият им просперитет зависи от умелото използване на техните конкурентни предимства, и то във взаимното им съчетание с тези на партньорите. Не е нужно да се хвърлят самостоятелни усилия в посоката, в която партньорът е свето-

вен лидер. Компаниите трябва да намерят начин да си сътрудничат и да се обновяват с помощта на множество партньори и по този начин да оцелеят. Именно капацитетът за коопериране е необходимото фундаментално условие за постигане на желаната конкурентоспособност. Това е особено очевидно в областта на международно ориентираната стратегия. Посланието на глобалния пазар е просто и ясно – „кооперирай се, за да оцелееш“.

Фирмените предпоставки се свързват преди всичко с действащите конкурентни сили и стремежа на компанията с повече ресурси и при по-малки рискове да подобри стратегическата си позиция на пазарите. Днес не са много фирмите с достатъчни ресурси и умения, които да могат, конфигурирайки своята стойностна верига абсолютно независимо от другите предприятия, да бъдат международно конкурентоспособни. Колкото по-голям е броят на конкурентите и по-значима е нуждата от допълнителни ресурси, толкова повече нараства необходимостта от формиране на стратегически съюзи. Въпросът е как да се преодолява липсата на ресурси.

Младите прохождащи компании във високотехнологичните сектори например в началото неминуемо се изправят пред проблема да оцелеят. Те нямат възможност да генерират ресурсите, необходими им за пълномащабно производство, и затова фактът, че са млади и немощни логично ги тласка към алианси с големи партньори, които разполагат с множество разнообразни ресурси, в т.ч. развит маркетинг и продажби. За тях стратегическите съюзи са необходими за получаването на първоначалния „летящ старт“ и прескачането на фазата на „детската фирмена смъртност“. Те ги използват, за да получат нужните им активи и средства, като в замяна изразяват готовност за проучвания и развитие.

По същия начин стои и въпросът с усвояването на необходимите практико-приложни знания, умения и опит. Мнозина са изследователите⁷, които смятат, че МСС са средата за възникване и усвояване на нови знания и опит и фирмите ги третират като лицензи за ползване на новите открития и технологии. Компаниите, които могат самостоятелно да контролират всички елементи на технологичната съвкупност, стават все по-малко. Съюзите позволяват на фирмите да се концентрират върху ограничени на брой, но много важни за тях иновационни проекти, а всички други технологии да търсят отвън. Така се създава модерен, по-бърз механизъм за усвояване на новостите, който не разчита на традицията и на установените практики.

Аналогично се развиват нещата и с компаниите, които са стигнали до определени открития, но не могат да се справят сами с проблемите по тяхното конкретно внедряване. Тези компании се изправят пред избора дали да изоставят, или отложат за неизвестно време реализацията на своите нововъведения (нещо, което е безсмислено при бързо-развиващите се технологични отрасли), или пък да задействат процедурата по внедряването, съюзявайки се с други организации, с които естествено ще споделят и крайните положителни резултати. Дилемата е „нещо или нищо“. Изборът на варианта „стратегически съюз“ в случая е съвсем логичен и икономически обоснован. С обединените усилия на повечето участници шансът за успех на начинанието се увеличава значително. Стратегическият алианс дава реална възможност за създаване на успешни иновации и нови продукти при предварително осигурени пазари и поделение на разходите и отговорността между компаниите партньори.

МСС е често използван модел на междуфирмено сътрудничество конкретно и в сферата на реализацията. Чрез сключване на широкообхватни кръстосани дистрибуционни съглашения и изграждане на общи пласментни мрежи се цели достъп до маркетинговите способности на чуждия партньор, намаляване на разходите, навлизане на нови пазари, по-добро обслужване на клиентите навсякъде по света.

В обобщен вид участието на фирмите в стратегически съюзи може да се разглежда като своеобразна *стратегия за диверсифициране*, проявяваща се като реакция на променените конкурентни условия. Тази стратегия се предприема, за да се разкрият нови пазарни области, да се повиши стабилността на фирмата, целенасочено да се разшири настоящата продуктова база и да се реализират синергетични потенциали. Като важни предпоставки действат структурните промени в търсенето, които правят досегашния предмет на дейност да изглежда непривлекателен от стратегическа гледна точка и „принуждават“ фирмата да разширява своя бизнес обхват. В краен случай диверсификацията може да се яви и в ролята на концепция за оцеляване, като този начин на структурна промяна често е следствие от иновационни фирмени стратегии, които целят разширяване на дейността.

Почти винаги при защита на намеренията за диверсификация чрез участие в даден МСС се използва аргументът за повишаване на ефективността чрез *синергия*. Синергиите повишават ефективността на определена продуктова и/или пазарна област, тъй като се придобиват специфичните способности и опит на друга бизнес единица (трансфер на

⁷ Teece, D. and J.Pisano, *Technology, Organization and Competitiveness on Industrial and Corporate Change*, Oxford University Press, NY, 1998; Oliver, A., *Strategic Alliances and the Learning Life-Cycle of Biotechnology Firms*, *Organization Studies*, 2001 и др.

ноу-хау) и се използва съвместно наличната ресурсна база.

Съществува пряка връзка между стратегическата ориентация и размера на синергичния потенциал, затова диверсификацията в сходни области е за предпочитане пред конгломератната стратегия. В този случай може да се говори за *синергия от централизация*. Идентичните дейности се обединяват и се управляват централизирано. Избягва се дублирането на дейности, капацитетът се натоварва по-ефективно и това води до увеличаване на предлаганите продукти и услуги. Същевременно намаляват и административните разходи. Възможността да се предлага всичко от „една ръка“ често е решаващо конкурентно предимство.

Съюзването между две фирми, които притежават допълващи се ресурси, също има своя икономически смисъл, защото всяка от тях получава нещо, от което се нуждае, и то при по-ниски разходи отколкото, ако го постигне сама. В този случай става въпрос за *синергия от достъп или допълване*. Синергията се получава от съгласуването използване на елементи, които и след съюзването продължават да функционират поотделно. На преден план се извежда аргументът за достъп до нови продукти и/или пазари. Синергията от достъп е налице винаги, когато една фирма успява чрез участието си в определен МСС да достигне до недостъпни преди пазарни сегменти или да преодолее бариерите за пазарно навлизане. В този случай стратегическата цел често представлява разширяване на предлагането на продукти и услуги, а понякога в центъра на мотивите е и регионалното разширяване.

Като частен случай на синергията чрез допълване може да се разглеждат ефектите от *синергията чрез баланс*. На първо място се наблюдава балансиране (неутрализиране) на риска, свързан с диверсификацията. При дадени обстоятелства общият риск на две различни фирми е по-нисък от риска при функционирането им независимо една от друга. Освен неутрализирането на риска може да се добави и неутрализиране на цикличността.

Друга възможност за реализация на синергия е създаването на ефекти от трансфер. Основната за подобна *синергия от трансфер* е прехвърлянето на ключови за успеха способности или потенциали между участниците в стратегическия съюз. Често става въпрос за прехвърляне на технологии, ноу-хау, търговски марки, логистични системи или други потенциали за постигане на конкурентни предимства. В еднаква степен е застъпен трансферът на нематериални и материални активи. Синергията от трансфер може да се реализира не само при сходните, но и при фундаментално различните структури и дейности на фирмите партньори.

Срещат се и фирми с неизползвани възможности за съкращаване на разходите и увеличаване на продажбите и печалбата, което се дължи главно на тяхната управленска неефективност. Подобни фирми често се стремят към стратегически съюз с фирми с по-добър мениджмънт. Основната цел е постигане на *синергия от интеграция* (активно реструктуриране), а не просто от събиране на сходни дейности и налични ресурси. При синергиите от интеграция в практиката се има предвид главно интеграция на пласментните канали, търговските марки и рекламните концепции⁸.

⁸ Често пъти се използва и друго видово разграничаване на синергията – например на статична и динамична. Статична е онази синергия, която довежда до намаляване на разходите и увеличаване на приходите главно чрез съкращаване на припокриващите се дейности и икономия от мащаба. Динамичната синергия включва събирането на допълнителни ресурси и умения, които увеличават иновационните възможности и са с дългосрочен положителен ефект върху продажбите, печалбите и дела на пазара. Статичната синергия се търси най-вече от фирми,

И така, МСС се раждат поради ограничени ресурси, преситени пазари и бързо променящи се технологии. Те се формират, за да създадат стойност, която компаниите поотделно не биха постигнали. Това изисква значително обвързване и взаимодействие.

Целите, които Всеки от участниците преследва, могат да бъдат най-разнообразни, но между най-важните се открояват следните:

- повишаване на дългосрочната конкурентоспособност и консолидация на пазарната позиция;
- навлизане на нови пазари и репозициониране на компанията (там, където е стъпила партньорската компания, се разпростира и дейността на съюза);
- специализиране в нови области чрез промяна на цялостния „профил на знанията“ (knowledge profile) и диверсификация на дейността;
- достъп до широка гама от уникални ресурси, знания и умения, скъпо технологично оборудване или важни дистрибуционни мрежи;
- ползване на общи технологии и/или производствени мощности;
- попълване на продуктивния портфейл чрез получаване и оползотворяване на нови продукти и допълващи компоненти;
- изпълнение на комплексни проекти и оптимално използване на получените резултати;
- осигуряване на необходимите финансови средства и технологичен опит за покриване на високите, непосилни за ресурсите на отделната фирма разходи за научноизследователска и развойна дейност;
- съвместно разработване и развитие на определена технология и технологични стандарти за продукти и услуги и съкращаване периода за иновирание;

- получаване на подкрепа и поделяне на разходите и риска при производството, маркетинга и пласмента на определени стоки и услуги;
- обогатяване на способностите и подобряване начина на производство, рационализиране системата за ресурсно осигуряване, усъвършенстване на управленските и маркетингови похвати, постигане на по-голяма производителност и икономии от мащаба в рамките на съюза;
- подобряване на покритието на ключови клиенти и повишаване ефективността на продажбите и промоциите;
- постигане на легитимационен ефект (подообра репутация) при съюзяване с по-известна фирма с безупречна репутация и др.

Посочените цели имат комплексен характер. Те не се изключват взаимно, а напротив – със създаването на съюза партньорите могат да преследват няколко от тях. По същество потенциалните цели на Всеки от участниците в МСС са сравнително лесни за идентифициране, но тестването на тяхната сила и важност, както и подкреждането им в стройна йерархична система, е труден процес. По тази причина редица автори се опитват да ограничат тематичния обхват на целите при създаването на МСС до отделни по-обща стратегически направления – например нарастване на стойността, увеличаване на знанията, запазване на гъвкавостта, защита на основните компетенции⁹.

Целесъобразността от участие на компаниите в МСС се заключава в конкретните **ползи** и **предимства**, получавани от взаимното сътрудничество. Всички организации, които се съюзяват, се стремят към достъп до силните страни на някоя група компания неза-

които се занимават с дейност, която се характеризира се с увеличаваща се конкуренция, понижаващи се цени и ненатовареност на съществуващите производствени мощности. От своя страна динамичната синергия е особено важна при индустрии, отличаващи се с високо и бързо развиващо се ниво на технологиите и иновациите.

⁹ По-подробно виж в „Международный менеджмент“ (под ред. на С. Э. Пивоваров), СПб, изд. „Питер“, 2000, с. 236.

Висимо дали тези силни страни са в сферата на технологиите, производството, дистрибуцията, продажбите, или на маркетинга като цяло. Освен синергетичния ефект, който фирмите си поделят в някакво съотношение, те получават и известна сигурност относно бъдещето си. Самият дългосрочен характер на съюза гарантира тази относителна стабилност на средата.

Сътрудничеството в рамките на стратегическия съюз позволява на участващите компании да синхронизират външните и вътрешните бизнес операции в реално време, да намалят неефективните звена по производствената верига, да оптимизират времетраенето на производствените цикли, да усъвършенстват и обогатят гамата от услуги, които предлагат на клиентите си, и в крайна сметка да редуцират разходите и да увеличат приходите, печалбите и пазарния си дял.

При МСС се обединяват не само активите и възможностите, но и пасивите, и несигурността на всеки един от партньорите. Това неминуемо поражда определени **негоспатаъци** и **рискове**, обуславяни най-често от неравновесие в поетите задължения, респективно в получаваните изгоди и печалби; наличие на индивидуален подход при решаването на проблемите и стремеж към доминиране на някой от партньорите; опасност от неетично поведение и едностранно изтичане на конфиденциална стратегическа информация, както и от нарушаване правото

на интелектуална собственост; различия във фирмената култура и управленската философия и практика на участниците; негативно отношение (опортюнизъм) от страна на персонала; враждебни реакции и репресивно поведение от страна на правителствата и конкуренцията; загуба на време и средства при неуспех на стратегическия съюз. Не са за пренебрегване и опасностите от загубата на ефективния контрол върху дейността, както и от завишаване на разходите, особено административните, и разходите, които са необходими за осъществяване на реалната комуникация и координация между участниците в обединението¹⁰.

Тези и някои други слабости на МСС дават основание за редица критики към тях. Често ги обвиняват например, че са „нестабилни създания“ и много от тях фалират преждевременно; служат единствено за „запълване на гупки“; дестимулират компанията самостоятелно да развиват продуктите и процесите; подбуждат посредствеността и саботират лидерството; дават възможност за „отглеждане“ на бъдещи съперници; превръщат се в „троянски коне“, позволяващи на конкурентите да завладяват безпрепятствено чуждите „пазарни крепости“ и т.н.¹¹ Но всички тези критики, повечето от които основателни, не променят главното – в много случаи дадена фирма може да постигне солидна конкурентна позиция, ако тръгне на коопериране с други фирми от същия стопански отрасъл. Това коопериране обаче не

¹⁰ Административните и управленските разходи са само два компонента от директните загуби, които партньорите претърпяват, без значение от това дали обединението ще съумее да изпълни своите цели, или не. Специално при стратегическите съюзи се появяват и други видове разходи, които са производни на самата форма на кооперация – т.нар. релационни разходи. Последните произлизат от риска, че всяка от фирмите, в желанието си да пренасочи своите бизнес дейности и ресурси към даденото обединение и да постигне известна степен на хармония с партньора, търпи допълнителни загуби от пропускането, прекъсването или реструктурирането на други благоприятни бизнес отношения. Съществуват и много други загуби с вероятностен характер, които следва да бъдат отчитани при решението за образуване на стратегически альянс. По-подробно Виж Todeva, E. and D. Knoke, Strategic alliances and corporate social capital, Koelner Zeitschrift fuer Soziologie und Sozialpsychologie, 2002.

¹¹ По-подробно Виж Jarillo, J. C., J. M. Echezarraga, Estrategia internacional. Mas alla de la exportacion, McGraw-Hill/Interamericana, Madrid, 1991, p. 195-197; Ноздрева, Р. Б., Международный маркетинг, М., Экономика, 2005, с. 607.

може да се осъществи лесно и безпроблемно и е необходимо да бъде предшествано от задълбочена предварителна подготовка и прецизна селекция на потенциалните коалиционни партньори.

Посочените по-горе особености на МСС ни дават основание да открием и най-важните **условия за неговия успех** – селективност, съвместимост, доверие, комуникация, договорна и документална регламентация.

Селективността е един от най-важните белези на МСС. Съвсем логично е при своето взаимно сътрудничество конкурентните фирми да се опитват да „смесват“ или отделни дейности от стойностната верига, или конкретни продуктови линии, или обособени специфични пазари. Практиката показва, че коалиращите се компании най-често търсят точно определена технология или достъп до даден особен пазар. Оттук произтича и временният характер на повечето от разглежданите альянси. Необходимо е ясно да се разбере, че МСС са адекватно средство за частичното разширяване или засилване на дадено конкурентно предимство, а не за неговото основно създаване. Фирмата следва вътрешно – със свои собствени усилия, да развие главните елементи на това предимство. Само така тя би могла твърдо да гарантира своята конкурентна жизнеспособност в дългосрочен аспект.

В същия този контекст е наложително да се отчита и още една важна особеност, а именно – участниците в МСС винаги, и в началото, и в края на неговото съществуване, си остават конкуренти. Всеки един участник трябва да преценява не само колко мощен би бил заедно със своя съдружник, докато трае альянсът, но преди всичко колко силен и конкурентоспособен ще бъде той самият, когато този альянс свърши. Затова е много важно съответната компания да се опита

да научи всичко възможно от своя партньор конкурент и да усвои всички умения от него, тъй като определено липсата на тези умения е това, което мотивира нейното присъствие в стратегическото съглашение.

Съвместимостта се свързва преди всичко със стратегическата ориентация и съвпадането на интересите на участващите страни, съчетаните взаимни изгоди, близостта на техните организационни култури, ценности и т.н. Високата степен на съвместимост, обвързване и сътрудничество осигурява контекста, в който страните могат да постигнат преследваните индивидуални и общи цели. Стратегическата ориентация на фирмите рефлектира върху волята им да се съюзават и да възприемат ново поведение. Пасване и обвързване има, когато партньорите си приличат както по стил на управление, така и по фирмена култура. Такива компоненти, като сходство на областта и целите, обогатяват ефективността и вътрешноорганизационните отношения. Взаимно заинтересованите партньори са по-комуникативни, информирани и гъвкави. Разбирането на природата и обхвата на сътрудничеството е от съществено значение за анализиране на операциите, преодоляване на несигурността, разрешаване на конфликтите и постигане на взаимноизгодни резултати. С една дума, съвместимостта на партньорите е критичен фактор за успеха на МСС. Несъвместимостта, независимо дали е поради размер на фирмата, корпоративна култура, управленски, личностни или национални различия, неминуемо поражда неговия провал. Следователно, ако съществуват и най-малките съмнения за несъответствия от такова естество, в никакъв случай не бива да се тръгва към коалиране.

Ключова роля играе и *доверието*. То има огромно значение за крайните положителни резултати от функционирането на альянса.

Без него са немислими нито добрите открити отношения, нито реалната интеграция в процеса на работа. Без наличието на взаимно доверие е невъзможно да се постигне нито една от целите на съюза.

Като цяло доверието в рамките на МСС може да се разглежда в две основни направления – *доверие на база професионализъм* и *доверие на база личностни качества*¹². Първото направление предполага увереност на всяка една компания, че другата разполага с необходимите ресурси и знания за изпълнение на поставените общи цели. Това включва управленски умения в областта на вземане на решения, мотивиране на персонала, както и чисто технически оперативни умения на мениджърите. Второто направление засяга мотивите, а оттам и отношението на мениджърите на съюзаващите се компании към единността, прозрачността и последователността в бъдещите им действия.

Доверието най-пълно се изразява в поддържането на положителни очаквания спрямо другия при рискова ситуация. Когато доверието се отнася до възможностите на партньора да действа според договореностите, имаме *доверие, основаващо се на компетентностите*, а когато става въпрос за желанието или намерението на партньора да действа добросъвестно, тогава имаме *доверие, основаващо се на добрата воля*. Добрите намерения осигуряват за съюза по-добра среда за работа и партньорите не се опасяват от проблеми със сътрудничеството.

Съществуването на доверие намалява появата на риск, свързан с опортюнистично (противопоставящо се) поведение. Самото

доверие не произтича само от приятелството между съдружниците или от предварително дадената дума, макар че това помага извънредно много. То се материализира чрез доброто поведение в течение на времето, когато и двете страни взаимно си показват, че „изграят чисто“. Тази чиста игра се обуславя от простия факт, че партньорите винаги ще спечелят повече заедно, а не разделени, и че краткосрочната печалба, която би могла да има едната страна за сметка на другата, няма да компенсират големите печалби от трайната дългосрочна връзка.

Доверието, колкото и абстрактно да изглежда неговата роля, специално в международния бизнес се ценят извънредно много. Партньорите, които имат доверие един на друг, лесно се адаптират, обслужват по-добре клиентите и постигат по-големи печалби. Следователно степента на доверие също е критичен фактор, определящ функционирането на МСС и неговия успех. Нежеланите резултати ще са по-малко, колкото по-застъпено в отношенията е доверието.

Ефективните комуникации между партньорите са жизнено важни за добрите отношения между тях и за постигане на максимални ползи от сътрудничеството. Те им помагат да разбират целите на стратегическия съюз, ролята и отговорностите на всички действащи лица, спомагат за споделяне и обогатяване на индивидуалния опит.

Добрата договорна регламентация и прецизното *документално оформяне* създават необходимите гаранции, че в бъдеще ще бъдат защитени интересите на всички партньори¹³.

¹² Gerry Johnson & Kevan Scholes, Exploring Corporate Strategy, Prentice Hall, 2002, p. 383.

¹³ В случая обаче не трябва да се пренебрегва обстоятелството, че понастоящем МСС стават жизнено важни предмети за високотехнологичните отрасли. Проучванията показват, че те се разпространяват в тези отрасли, защото са едни от най-гъвкавите механизми, чрез които фирмите могат да се кооперират, за да разработят нови продукти и процеси и съвместно да изградят реципрочни мрежи на добавена стойност. Адекватният модел

Ако посочените по-горе предпоставки не са изградени в процеса на полагане на основите на МСС, той неминуемо ще се разпадне.

* * *

В резултат на всичко изложено дотук можем да направим следното **обобщаващо заключение**:

В съвременните условия конкурентната бизнес среда претърпява драстични изменения. Настъпва „императивът на сътрудничеството“. Конкуренцията се променя от „аз срещу теб“ в „ние срещу вас“. На практика тя се превръща в групово съревнование между плътно интегрирани помежду си общности от разнообразни фирми. На мястото на бурния индивидуален спринт идва добре обмисленото отборно надбягване на дълго разстояние, което изисква издръжливост, търпение и най-вече умение за работа в екип, взаимопомощ и гъвкава кооперационна стратегия.

МСС е съвременният фирмен отговор на еволюцията на един глобален пазар с интензивно нарастваща всеобща конкуренция. Фирмите по света се стремят да повишат своята ефективност чрез съвместни действия – те не работят изолирано, а търсят ключовите компетенции на партньорите си. Големите световни компании търсят асоциирането с цел да разделят присъщите бизнес рискове, да осигурят най-доброто използване на съществуващите капацитети

и допълнителните ресурси, да стимулират възможностите за развитие на нови по-прогресивни производства и в крайна сметка да повишат своята глобална конкурентоспособност. Същевременно стратегическото съюзяване се оказва от особена важност и за фирмите, които не заемат водещи позиции, тъй като то им дава възможност да изградят необходимите конкурентни барieri срещу пазарните мастодонти.

Уверено можем да твърдим, че международните стратегически съюзи представляват много атрактивен, интелигентен начин на задгранична търговска експанзия, тъй като техният очевиден ефект е да намалят конкуренцията и да създадат нужните условия за бързо постигане на желания резултат без значимо инвестиране и силово противопоставяне. При всички случаи обаче е много важно тези съюзи да бъдат анализирани и преценявани комплексно, в дългосрочен план. Тогава реалността обикновено се оказва по-различна. Основният извод е, че без сериозно и постоянно вътрешно усилие за развитие на нови конкурентни предимства, без подходяща нагласа и готовност за дълготрайно, разширяващо се съвместно сътрудничество с наличните конкуренти, никоя фирма не би могла да разчита на солидна пазарна позиция, особено в рамките на все по-глобализиращото се световно стопанство. Налице е своеобразна *революция на алиансите*, която коренно променя начина, по който компаниите биха могли да гарантират своя бъдещ просперитет и благополучие. **ИА**

В отговор на по-особените предизвикателства на модерните високотехнологични индустрии обикновено не е точно някоя от утвърдените форми на съвместно договорно сътрудничество, а споразумения, познати като незавършени (отворени) или условни договори. Така, за да увеличат шансовете си за успешна комерсиализация на новия високотехнологичен пакет от стоки и/или услуги, фирмите стигат до образуване на по-особени хибридни форми на организационно структуриране. Хибридизацията набляга на ролята на съюза като динамично действаща институция и затова остава незавършен процесът на изграждането му. Това предполага, че всички възникнали впоследствие въпроси и проблеми ще се решават чрез преговори. Не се изключва възможността за реструктуриране и модифициране на съюза. Въпреки че взаимозависимостта е двупосочна и относително пропорционална, компаниите предпочитат подобно състояние, защото така те запазват собствената си самоличност.