

Управление альянсами

Гурков И.Б.

Оптимальная стратегия входа на рынок



Технологии или услуги, воплощенные в продукте

		Базисная	Новая известная	Новая неизвестная
Рыночные факторы	Новые неизвестные	Совместное предприятие	Венчурный капитал или «учебное поглощение»	Венчурный капитал или «учебное поглощение»
	Новые известные	Развитие внутреннего рынка или совместное предприятие	Внутренние венчурные подразделения или приобретение лицензий	Венчурный капитал или «учебное поглощение»
	Базовые	Развитие собственной базы (или поглощение)	Внутреннее развитие продукта или приобретение лицензий	Совместное предприятие

Этапы достижения стратегического альянса

ИЕРАРХИЯ

Стратегический
альянс

Лицензионные соглашения

Совместное использование
субконтракторов

Кооперация по использованию
площадок и т.п.

Соглашения о поставках (сбыте)

РЫНОК

ИЕРАРХИЯ

РЫНОК

Сочетание

- Экономия масштаба, охвата и обучения
- Меньше оппортунизма (единство воли)
- Узкие рынки
- Ставка на специфические выигрышные ходы в условиях неопределенности
- Асимметрическая (неполная) информация
- Риск сокрытия информации

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ

СОЧЕТАНИЕ

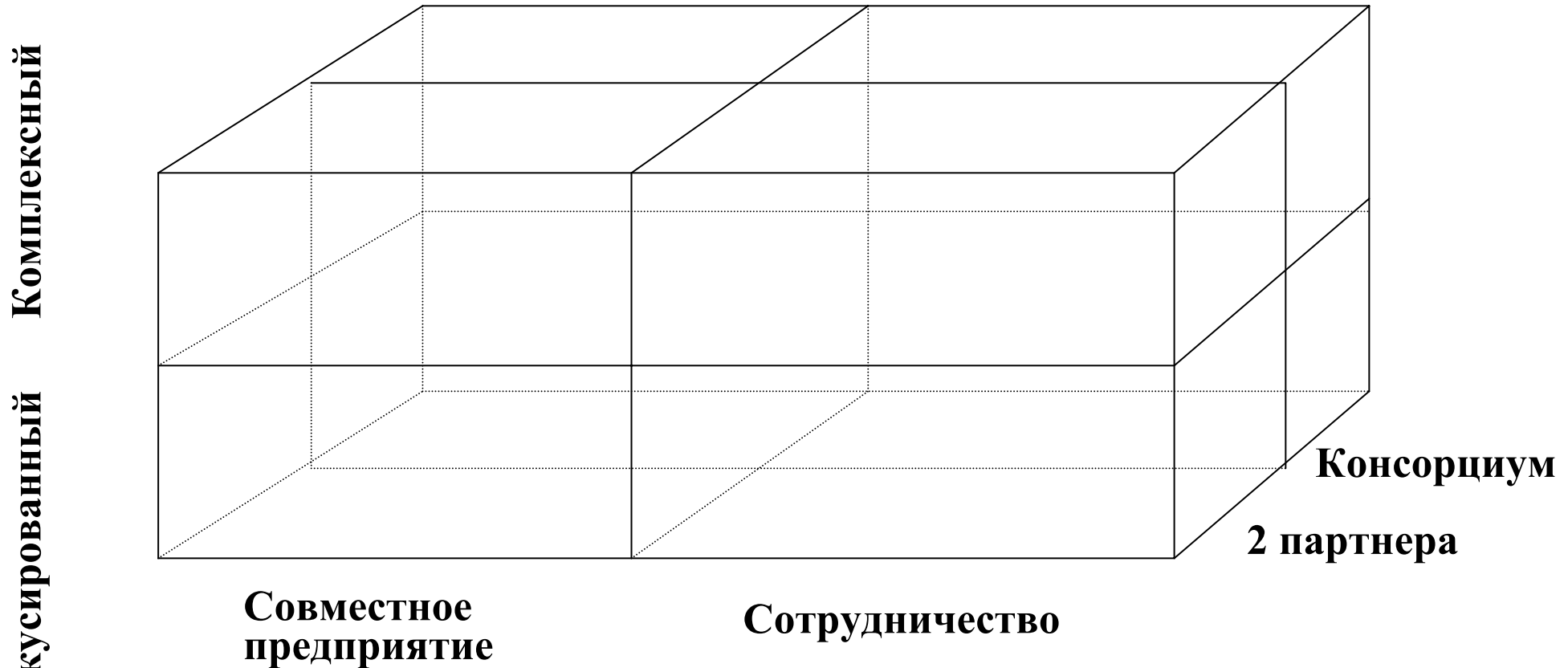
РЫНКА

И

ИЕРАРХИИ

- Ориентация продукции на потребителя
- Действие “скрытой руки” рынка
- Важность максимизации прибыли и мотивации
- Необходимость предприимчивости
- Неспособность бюрократии управлять
- Высокие издержки управления

Варианты стратегических альянсов



3 типа стратегических альянсов

- (1) Фокусированный/комплексный
 - (2) Совместное предприятие или сотрудничество
 - (3) 2 партнера или консорциум
-

Культурная совместимость

- Внимательность и желание адаптироваться к культуре партнера;
 - Близость по размерам и компетенциям;
 - Обоюдное осознание необходимости сотрудничества;
 - Отношение к рискам;
 - Этические установки бизнеса.
-

Стратегическая совместимость

- Юридическая необходимость;
 - Комплиментарность (возможность синергии);
 - Эффективность (достижение более низких издержек в производстве, сбыте, маркетинге, НИОКР и т.п.);
 - Репутация(престиж) объединенной фирмы.
-

ВЫЯВЛЕНИЕ ТИПОВ СИНЕРГИИ ПРИ ОБЪЕДИНЕНИИ

- ↖ **Инвестиционная**
(концентрация и перераспределение инвестиций)
 - ↖ **Финансовая**
(банк, страхование и т.п.)
 - ↖ **Рыночная**
(видение рынка с “птичьего полета”)
 - ↖ **Производственная**
(поставки друг другу, кооперация)
 - ↖ **Инновационная**
(совместные НИОКР, распространение инноваций)
 - ↖ **“Политическая”**
(поддержка во внешней среде)
 - ↖ **Синергия “букета”**
(сопутствующие товары)
 - ↖ **Синергия “конгломерата”**
(гашение рисков)
 - ↖ **Кадровая синергия**
(эффект “волчьей стаи”, “мастера на все руки”,
неформальный “мозговой центр”, ротация талантов)
 - ↖ **Культурная синергия**
(общие традиции, имидж, корпоративный дух и т.п.)
-

Варианты стратегических альянсов

Стратегическая совместимость	Выс.	<div data-bbox="638 205 741 301">С</div> <p data-bbox="679 358 1172 572">“Расслабиться и получать удовольствие”</p>	<div data-bbox="1711 205 1815 301">В</div> <p data-bbox="1363 386 1732 522">“Идеальный брак”</p>	
	Низк.	<div data-bbox="638 1015 741 1110">D</div> <p data-bbox="731 786 1120 922">“И эту дуру я любил”</p>	<div data-bbox="1711 1015 1815 1110">А</div> <p data-bbox="1363 751 1732 965">“Сон разума рождает чудовищ”</p>	
		Низк.	Культурная совместимость	Выс.

Стадии альянсов

- **Выбор партнеров**
 - **Образование**
 - **Функционирование**
 - **Прекращение**
-

Перед выбором партнеров (1)

Этап 1. Разделите понятие бизнес и амбиции и желания собственников

Этап 2. Измените стандарты и условия торговли в регионах

Этап 3. Определите структуру и интенсивность конкуренции

Этап 4. Определите слабости компании и непривлекательные рыночные ниши


Этап 5. Определите степень контроля за ключевыми факторами успеха

Этап 6. Сравните вариант создания альянса с другими альтернативами (внутренний рост или покупка бизнеса)


Этап 7. Определите круг потенциальных партнеров

Анализ цепочки создания СТОИМОСТИ

Стандартный анализ:

- 
- корневые компетенции
 - бизнес процессы
 - продукция и услуги
 - каналы сбыта
 - потребители

Новый подход - обратная
цепочка создания
СТОИМОСТИ

- 
- потребители
 - каналы сбыта
 - продукция и услуги
 - бизнес процессы
 - корневые компетенции
-

Пример использования результатов анализа цепочки создания ценности

**СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ВАЖНОСТЬ
ВИДА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

Высокая	<i>Сочетай</i>	<i>Инвестируй и делай сам</i>	<i>Делай сам</i>
Средняя	<i>Сочетай</i>	<i>Сочетай</i>	<i>Делай сам</i>
Низкая	<i>Покупай</i>	<i>Покупай</i>	<i>Покупай</i>
	Низкая	Средняя	Высокая

**ДОСТИГНУТАЯ КОМПЕТЕНЦИЯ (ПРОФЕССИОНАЛИЗМ)
ПО СРАВНЕНИЮ С ЛУЧШЕЙ В ОТРАСЛИ**

Перед выбором партнеров (3)

Неправильные вопросы

- Как определить, кто главный?
- Какие необходимы юридические формы?
- Я боюсь, что мой партнер меня купит
- Как я продам свой бизнес, если я в альянсе?

Правильные вопросы

- Главное определить не общее распределение власти, а кто отвечает за каждую группу совместных действий
 - Юридическая форма не важна и будет меняться. Либо Вы идете на компромисс, либо альянса не будет
 - Главный вопрос - как распределять выручку от существующих и потенциальных потребителей
-

Перед выбором партнеров (4)

Определение возможных выгод от альянса:

- 1) изучите своих партнеров, историю их участия в альянсах
 - 2) определите ключевых работников
 - 3) разработайте список совместных мероприятий
 - 4) распределите ответственность за проведение мероприятий
-

Образование (1) - распределение ПОЛНОМОЧИЙ

Основной фактор - Ответственность за ключевые мероприятия по созданию добавленной стоимости, кто на самом деле контактирует с потребителями и в какой форме

Дополнительные факторы

- Размер
 - Финансовые ресурсы
 - Показатели роста бизнесов
 - Уровень партнерской зависимости
-

Образование (2) - Юридические взаимоотношения

- Основное соглашение, протокол
 - Договор о сотрудничестве, правила взаимодействий
 - Соглашения о собственности, финансовые, кадровые и технологические контракты
 - Совместная компания (если необходимо)
-

После образования

Плохая практика

- Ждать пока Ваш партнер проявит знак доброй воли
- Неуверенность в правильности распределения полномочий
- Проявление «аппетита» внешнего роста
- Охотно делиться информацией с партнером, не ожидая аналогичных ответных действий

Хорошая практика

- Учиться учиться
 - Формирование взаимного доверия
 - Полагаться на ключевых работников каждой компании
 - Быть терпимыми и гибкими
 - Сначала давать, а потом брать
 - Развивать совместную деятельность в других областях
-

Прекращение

Основное правило: в бизнесе нет вечной любви, и никто из партнеров не должен обещать “умереть вместе”. Практические рекомендации:

- планируйте альянс до вступления в него
 - на начальных этапах переговоров определите процедуру соглашения о прекращении альянса, включая сроки, взаимные обязательства и методы оценки
 - оставьте условия прекращения альянса не специфицированными, в противном случае любая трудность приведет к прекращению альянса
-