

ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ АЛЬЯНСОВ И МЕЖФИРМЕННЫХ СЕТЕЙ КАК СПОСОБ ДОСТИЖЕНИЯ ДОЛГОСРОЧНО РАСТУЩЕЙ РЕНТАБЕЛЬНОСТИ БИЗНЕСА

Р. Г. Пожидаев

Воронежский государственный университет

Одна тенденция и один парадокс современной мировой экономики послужили поводом для этой статьи.

Создание стратегических альянсов и межфирменных сетей — объективная и актуальная тенденция, получающая все большее распространение как условие обеспечения устойчивой стратегической позиции для компаний-партнеров, представляющих разные отрасли и сферы бизнеса. Независимо от принципов и формы управления альянсом, совместная деятельность ведет к согласованным изменениям в основных бизнес-процессах их участников. Лучшее тому подтверждение — появление межфирменных сетей, где отдельные или все участники достигают долгосрочно растущей рентабельности.

Феномен долгосрочно растущей рентабельности основан на повышении роли знаний и наукоемких технологий в производстве товаров и оказании услуг. Продукты с высокой информационной составляющей имеют иную структуру себестоимости, позволяют компаниям создавать комбинацию эффектов масштаба, как со стороны спроса, так и со стороны предложения, но главное, в отличие от традиционного, индустриального производства, обеспечивают растущую отдачу дополнительных инвестиций.

Именно создание бизнес-сети, построенной на комбинации вертикальных и горизонтальных связей между участниками, с компанией-лидером в качестве стратегического центра, является необходимым условием достижения доминирующего положения на рынке.

Создание стратегических альянсов и межфирменных сетей является объективной и актуальной тенденцией, получающей все большее распространение как условие обеспечения устойчивой стратегической позиции для компаний-партнеров, представляющих разные отрасли и сферы бизнеса.

Если 10—15 лет назад формирование стратегических альянсов было характерно для автомобильных гигантов, фармацевтических компаний и представителей ИТ-бизнеса, то сегодня разнообразные формы межфирменных сетей и альянсов появляются также в авиаперевозках, туризме, производстве одежды и обуви, биотехнологиях. Преимущества альянсов очевидны — прежде всего, это снижение издержек, повышение гибкости, рост эффективности оперативной деятельности, увеличение доли рынка. Эти преимущества достигаются за счет:

— ускоренного и менее затратного проникновения на новые рынки. Возможность получения экономии от масштаба и диверсификации операций в сфере маркетинга и распределения продукции стимулирует активное проникновение компаний

на многочисленные (географические и отраслевые) рынки. Издержки, обусловленные темпами проникновения и отсутствием достаточной информации о новых рынках, как правило, превышают возможности одной отдельно взятой компании. Стратегический альянс создает потенциальные возможности получения выгод от быстрого проникновения на новые рынки при удержании затрат на низком уровне;

— аутсорсинга — распределения функций и работ между участниками бизнес-сети с гарантией высоких стандартов качества на каждом этапе создания продуктов или услуг;

— развитие компетенций — развитие и распространение ключевых навыков и компетенций между партнерами делает их деятельность более эффективной и конкурентоспособной;

— совместных НИОКР — обмен идеями и знаниями позволяет в сжатые сроки разработать новую технологию и новые продукты;

— разделения рисков — основные отрасли мировой экономики характеризуются таким высоким уровнем конкурентной борьбы, что ни у одной компании нет никаких гарантий достижения успеха в результате проникновения на новый

рынок или разработки нового продукта. Стратегические альянсы позволяют сократить или контролировать риски, которым подвергается отдельная компания;

— синергия и конкурентные преимущества — компании могут вступать в стратегические альянсы, чтобы получить синергетический эффект от совместной деятельности, а также добиться связанных с этим конкурентных преимуществ. Эти преимущества представляют собой сочетание всех вышеперечисленных положительных аспектов деятельности стратегических альянсов. Сочетание упрощенного выхода на новый рынок, разделения рисков и возможности приобретения опыта позволяет каждой компании, принимающей участие в альянсе, добиться более весомых результатов и существенно повысить конкурентоспособность по сравнению с самостоятельным проникновением на новый рынок или в отрасль.

Если партнеры смогут избежать или нивелировать действие угроз жизнеспособности стратегического альянса (таких, как несовместимость партнеров, доступ к информации, конфликты по поводу распределения доходов, потеря автономности, изменение условий ведения бизнеса), то они могут занять доминирующее положение на целевых рынках и создать устойчивые конкурентные преимущества, обеспечивающие высокие входные барьеры для конкурентов.

Формирование жизнеспособных стратегических альянсов, фактически, приводит к совместной эволюции компаний. Независимо от принципов и формы управления альянсом, совместная деятельность ведет к согласованным изменениям в основных бизнес-процессах участников сети. Лучшее тому подтверждение — появление межфирменных сетей, где отдельные или все участники достигают долгосрочно растущей рентабельности.

Экономическая теория предполагает, что большинство отраслей в какой-то момент подходит к точке «убывающей доходности», поскольку себестоимость единицы продукции начинает расти и поэтому ни одна фирма не может захватить весь рынок. Традиционно считается, что:

— борьба компаний за доступ к ограниченным ресурсам быстро приводит к падению доходности отрасли;

— чем сильнее конкуренция, тем быстрее снижается отдача от дополнительных инвестиций;

— по прошествии периода становления структура отрасли стабилизируется, и компании сокра-

щают свои капиталовложения до уровня, позволяющего получать среднеотраслевую прибыль.

Однако, в современной мировой экономике существуют рынки, на которых рентабельность дополнительных инвестиций не уменьшается, а увеличивается благодаря следующим экономическим явлениям:

1) если конкурирующие компании не в состоянии обеспечить сопоставимые масштабы инвестиций, то повышение рентабельности отдельных фирм может продолжаться достаточно долго — за счет больших ассигнований в разработку новых технологий, продвижение новых товаров и услуг. В итоге, одна или две компании занимают доминирующее положение на рынке, остальные же не выдерживают инвестиционной гонки;

2) предельные издержки производства многих товаров, созданных на основе знаний (например, программного обеспечения, медиа-продукции, лекарств), практически равны нулю, и в таких случаях получение дополнительной доли рынка приводит к непропорционально большому увеличению прибыли;

3) глобализация бизнеса позволяет компаниям одновременно снижать издержки (за счет перемещения производства в страны с более дешевыми ресурсами) и увеличивать объемы продаж (за счет выхода на новые региональные рынки);

4) наконец, уже отмечавшийся эффект совместной эволюции компаний-участников стратегических альянсов и межфирменных сетей становится источником повышения доходности за счет использования преимуществ бизнес-сетей.

В основе данного парадокса лежит растущая роль знаний. В современной экономике все большая доля продукции носит неосязаемый информационный характер и / или несет в себе наукоемкую составляющую и основывается на эксплуатации идей, а не материальных предметов. Экономика знаний вступает в противоречие с экономическим законом дефицита. При продаже материального предмета, продавец перестает быть его собственником, но если продается знание, продавец остается его владельцем и может продавать его, пока это знание не перестает быть актуальным. Индустриальная рыночная система, описанная еще Адамом Смитом, основана на понятии дефицита и структуре ценообразования, согласно которой производство двух предметов всегда дороже производства одного.

Все больше информационных продуктов (таких, как программное обеспечение, мобильный

контент, аудио- и кинопродукция, финансовые и информационные услуги, интернет-торговля) демонстрируют растущую доходность. Информация дорога в производстве, но дешева в копировании (что наглядно подтверждает сверхвысокий уровень пиратства в распространении кинопродукции, музыкальных альбомов, программного обеспечения). Высокие постоянные и пренебрежительно низкие переменные затраты дают этим отраслям широкие возможности использования эффекта масштаба. Таким образом, по сравнению с материальными, в информационных продуктах рост доходности проявляется, прежде всего, в структуре себестоимости. Эффект масштаба здесь заметно сильнее, что, кроме прочего, крайне затрудняет выход на рынок новых конкурентов. Дополнительной сложностью для конкурентов является то, что эффект масштаба часто проявляется не только со стороны предложения, но и со стороны спроса, за счет сетевых эффектов. Потребительская ценность Microsoft Windows состоит именно в повсеместном распространении этой оболочки.

Комбинация эффектов масштаба со стороны спроса и предложения во многих отраслях может оказаться очень мощной. Высокий объем продаж не только сокращает производственные издержки, но и повышает ценность продукта для пользователей. На таких рынках одна компания или межфирменная сеть неизбежно получают преимущество. Еще один важный фактор, помогающий лидеру укрепить свои позиции на рынке — это эффект захвата или эффект привыкания. Пользователи привыкают к определенной программе, работают по единым стандартам, и новичку, даже обладающему более совершенным продуктом, трудно добиться лояльности потребителей.

Барьером на пути конкурентов становится и частая смена (обновление) компаниями-лидерами своих продуктов и услуг. Избавившись от ограничений по ресурсам, компании резко сократили жизненный цикл продукции. Потребитель каждые два года вынужден привыкать к новым версиям программных продуктов (еще не полностью изучив возможности предыдущих), каждый год может смотреть продолжение какого-нибудь блокбастера, каждую неделю обновлять свой гардероб приобретая новые вещи из новых коллекций компаний, производящих повседневную одежду. Столь частая смена продуктов не отвечает реальным потребностям обывателей, но создает информационное поле (маркетинговое и рекламное), а главное, поддержи-

вает их включенность в процесс потребления именно продукции компаний-лидеров.

В таких обстоятельствах естественной рыночной структурой становится монополия, что объясняет парадокс существования рынков с растущей рентабельностью. Единственное отличие «новых» монополий от «классических» состоит в том, что традиционная монополия наращивает свои прибыли за счет ограничения предложения и взвинчивания цен. Однако на рынках информационных продуктов компании добившиеся эффекта масштаба как со стороны спроса, так и со стороны предложения, часто ведут себя по иному, увеличивая производство и снижая цены. В остальном монополия сохраняет свои признаки, недаром судебные иски антимонопольных органов США против компании Microsoft были основаны на том, что Microsoft, пользуясь своей монополией производителя операционных систем, вытесняла с рынка конкурентов, затрудняя тем самым выход на рынок новых технологий. Ключевой проблемой в отраслях с растущей рентабельностью является не величина доли рынка, а то, что доминирующие на рынке компании злоупотребляют рыночной властью, чтобы не допустить на него новых конкурентов и их новые разработки.

Впрочем, в данном случае интересен не вопрос допустимости существования монополий, а то, как лидеры достигли и удерживают доминирующее положение на рынке. Ответ на эти вопросы непосредственно связан с развитием и распространением стратегических альянсов и межфирменных сетей.

Большинство предшествующих технологических революций приводили к увеличению оптимального размера фирм, либо за счет снижения производственных издержек и увеличения эффект масштаба (использование электроэнергии), либо за счет снижения транспортных издержек и повышения концентрации производства (железные дороги).

Сегодня наблюдается обратная ситуация. Эффект масштаба в отраслях основанных на использовании информации и знаний практически не связан ни с размером фирмы, ни с уровнем концентрации производства, а снижение издержек зависит от достижения сетевых эффектов. Более того, даже в отраслях, где продукция не имеет сколько-нибудь значительной информационной или наукоемкой составляющей, цифровые технологии, в большинстве случаев, уменьшают значение эффекта масштаба благодаря увеличению возможностей аутсорсинга и сокращения постоянных издержек.

Еще в 40-е годы прошлого века Нобелевский лауреат Рональд Коуз [1, с. 6] рассматривал как основную причину вертикальной интеграции компаний неидеальную информацию и возникающую вследствие этого необходимость свести к минимуму издержки по совершению сделок (транзакционные издержки). Компания может производить комплектующие или услуги самостоятельно, а может закупать их на стороне. Возможно, дешевле их купить на рынке, но при этом фирме придется потратить время и деньги на поиск необходимого товара (услуг) и на оформление заказа. Ранее издержки по совершению сделок были высоки, и компании предпочитали самостоятельное производство, что часто приводило к росту общих затрат. Вертикальная интеграция решила проблему неточной информации, но не эффективности деятельности компании. Информационные технологии повысили доступность и снизили стоимость информации, а главное существенно сократили транзакционные издержки. Теперь у компаний появились возможности заниматься только тем, в чем они лучше всего преуспели, а другие товары и услуги закупать на стороне. Это, с одной стороны, ведет к уменьшению размера компаний, а с другой — к формированию межфирменной сети включающей все компании, участвующие в цепочке создания продукта (услуги). Подобный альянс очень важен для достижения сетевых эффектов, то есть привязки потребителей к своему предложению.

Уменьшение размера компаний может происходить не только за счет передачи на подряд части производства комплектующих, оказания некоторых услуг, выполнения ряда второстепенных функций, но и за счет стратегического партнерства в рамках цепи создания стоимости, создание альянсов с компаниями, действующими на рынке или рыночном сегменте, который организация рассматривает как приоритетный для себя. Именно комбинация горизонтальных и вертикальных связей между партнерами позволяет стратегическому альянсу занимать на рынке доминирующее положение.

Различия между традиционным, индустриальным производством и производством товаров и услуг с высокой наукоемкой составляющей, приведены в табл.

Стратегическое партнерство и формирование межфирменных сетей позволяет компаниям захватывать рынки, но не объясняет феномен растущей рентабельности.

Основой роста рентабельности является наличие положительных обратных связей. Факторы, которые приводят к появлению эффекта положительной обратной связи, как правило, воспроизводимы и способны к развитию, поэтому можно говорить о существовании петель положительной обратной связи или акселераторов (ускорителей) роста. Совокупность петель положительной обратной связи, усиливающих действие друг друга, называется циклом роста [5, с. 91].

Очевидно, что особенно показательные примеры формирования межфирменных сетей и обеспечения растущей рентабельности можно найти в сфере информационных технологий.

Классическим (и подробно проанализированным специалистами и консультационными компаниями [5, с. 93—95]) примером формирования цикла роста на основе совокупности петель положительной обратной связи является операционная система Windows, разработанная корпорацией Microsoft. Причина популярности этой системы основана на том, что значительное количество прикладных программ работает под ее управлением. В свою очередь, разработчики этих программ предпочитают создавать их на базе Windows, поскольку количество инсталляций этой системы огромно. Огромные размеры сети пользователей Windows сами по себе привлекают новых пользователей, что приводит к еще большему ее увеличению.

Дистрибьюторы и авторизованные системные интеграторы участвуют в формировании другой петли положительной обратной связи. Поскольку их доходы зависят от размера обслуживаемого рынка, они стремятся сосредоточить свои усилия на продажах наиболее распространенных операционных систем, что также способствует росту количества инсталлированных программ. Та же логика заставляет производителей компьютеров устанавливать на них именно Windows.

Как только разработка программного обеспечения завершается, предельные издержки изготовления каждой его копии становятся практически нулевыми. Возникающая в результате экономия на масштабах представляет собой еще одну петлю положительной обратной связи. Таким образом, рост числа инсталляций приводит к появлению каскадных эффектов, которые влекут за собой дальнейший рост объема продаж.

Действие акселераторов роста столь сильно, что основной конкурент Windows — операционная система Linux не получает широкого распростра-

Сравнительные характеристики развития традиционных, индустриальных отраслей экономики и отраслей экономики знаний

Индустриальные отрасли экономики	Отрасли экономики знаний
Наличие ограниченных ресурсов. Борьба компаний за доступ к ограниченным ресурсам быстро приводит к падению доходности отрасли.	Ограничения по ресурсам незначительны (как следствие наличия широкой сырьевой базы и высокой конкуренции поставщиков) или отсутствуют (для продуктов и услуг созданных на основе знаний / информации).
Рост конкуренции снижает отдачу дополнительных инвестиций.	Компании, обладающие значительными финансовыми средствами занимают, удерживают и наращивают доминирующее положение на рынках за счет опережающего внедрения новых технологий, продуктов и услуг, их массивного продвижения и рекламы. В результате, отдача дополнительных инвестиций не только не снижается, но, в большинстве случаев, растет.
После периода становления структура отрасли стабилизируется, и компании сокращают свои капиталовложения до уровня, позволяющего им получать среднеотраслевую прибыль.	Стабилизация структуры отрасли не приводит к сокращению капиталовложений так как компаниям-лидерам выгодно частая смена своей продукции, что позволяет удерживать потребителей и получать дополнительную прибыль.
Себестоимость единицы продукции начинает расти, по мере приближения отрасли к точке «убывающей доходности».	Себестоимость единицы продукции незначительна и постоянно снижается при увеличении производства за счет пренебрежительно низких переменных затрат.
Ограниченные возможности достижения эффекта масштаба со стороны предложения.	Сетевые эффекты, основанные на комбинации эффекта масштаба со стороны предложения и спроса, часто дополняемые эффектом привыкания.
Ограниченные возможности использования аутсорсинга, как следствие высоких транзакционных издержек.	Широкие возможности использования аутсорсинга как следствие низких транзакционных издержек.
Увеличение оптимального размера компаний. Вертикальная интеграция как способ — снижения транзакционных издержек; — снижения затрат на производство продукции; — достижения эффекта масштаба.	Уменьшение оптимального размера компаний. Межфирменные сети, основанные на комбинации вертикальных и горизонтальных связей между компаниями, как способ достижения доминирующего положения на целевых рынках, а также ускоренного и менее затратного проникновения на новые рынки.
Результат: преимущественно конкурентные рынки с убывающей рентабельностью.	Результат: возникновение монопольных рынков с растущей рентабельностью.

нения, даже несмотря на то, что предлагается бесплатно. Справедливости ради, необходимо отметить, что не последнюю роль в достижении долгосрочного доминирующего положения на рынке и столь же долгосрочно растущей рентабельности играют заключенные в 2004 году соглашения Microsoft с ведущим производителем программ для создания корпоративных баз данных Oracle о разработке совместимого программного обеспечения, и еще одним гигантом ИТ-индустрии — корпорацией Sun, об использовании технологических ре-

шений друг друга [10, с. 67]. К этому можно добавить давнее партнерство Microsoft и Intel. Как результат действующих соглашений, компании фактически полностью делят мировой ИТ-рынок, не пуская на него новых конкурентов. При этом Sun, Oracle и Intel являются стратегическими центрами для собственных бизнес-сетей по разработке программного обеспечения, что еще более усиливает их доминирующее положение на рынке.

Впрочем, ИТ-индустрия интересна тем, что наличие несомненных лидеров не означает, что

сравнительно небольшие компании не могут добиться заметных успехов в захвате и удержании отдельных, специфических сегментов рынка и обеспечении долгосрочно растущей рентабельности. Так, российская компания АBBYU на протяжении многих лет является ведущим мировым разработчиком технологий распознавания документов (система распознавания документов АBBYU FineReader, позволяющая вводить в компьютер документы с помощью сканера), обработки форм (система потокового ввода данных АBBYU FormReader, предназначенная для массового ввода в компьютер данных из различных форм, заполненных от руки) и лингвистического ПО (семейство электронных словарей АBBYU Lingvo).

Головной офис группы компаний АBBYU находится в Москве, другие подразделения расположены в США, Японии, Германии, Великобритании, на Украине. Кроме того, АBBYU имеет разветвленную сеть дилеров и партнёров в 80 странах мира. Партнерские отношения развиваются по двум основным направлениям — это разработка технологий для рынка обработки документооборота и ввода данных, и создание программного обеспечения для производителей офисной техники (сканеров, копиров и т.п.).

Высокие продажи продуктов АBBYU, в отличие от Windows, зависят не от необходимости обмениваться данными и использовать прикладные программы в рамках общепринятой операционной системы — пользователи применяют программное обеспечение АBBYU для индивидуальных целей. Однако, «полезность» программных продуктов столь высока, что практически каждый студент имеет версии электронных словарей АBBYU Lingvo — для изучения иностранных языков и АBBYU FineReader — для облегчения работы над курсовыми работами и дипломными проектами. Возможность экономии времени и сил столь привлекательна, что обеспечивает продуктам АBBYU популярность, а компании — долгосрочно растущую рентабельность.

ИТ-индустрия наиболее «чистый» пример обеспечения растущей рентабельности. Можно предположить, что похожая ситуация характерна для любой высокотехнологичной отрасли, где основу продукта создают знания и технологии.

Прежде всего, это фармацевтическая отрасль. Можно провести множество параллелей между разработкой и производством нового программного продукта и нового лекарственного средства. Разве что, во втором случае затраты на НИОКР

могут быть значительно большими. Производство лекарственного средства, как правило, не сопровождается высокими издержками, что подтверждается быстрым появлением дешевых аналогов.

В большей или меньшей степени это верно и для другой высокотехнологичной продукции, где рентабельность зависит не столько от покупательского спроса, сколько от того, насколько быстро конкурентами будет освоена новая технология. Если компания-разработчик новой технологии сможет создать труднопреодолимые барьеры для конкурентов, то долгосрочно растущая рентабельность является достижимой целью, если нет — рентабельность быстро снижается. Сложность состоит в том, что нельзя ограничиться созданием барьеров на каком-либо отдельном этапе создания стоимости. Фактически, компания должна добиться лидерства и обеспечить защиту своих конкурентных преимуществ на протяжении всей цепи создания стоимости.

В этой связи возникает два вопроса. Возможен ли феномен растущей рентабельности в более традиционных сферах бизнеса с высокой конкуренцией и большим числом игроков на рынке? Более того, можно ли в такой ситуации создать действительно эффективные барьеры для конкурентов на разных этапах создания стоимости?

Современная практика бизнеса дает положительный ответ. Свои акселераторы роста находят компании действующие на рынках, где казалось бы невозможно добиться доминирующего положения и тем более долгосрочно растущей рентабельности. Показателен пример итальянского производителя одежды, семейной компании Benetton. Конкурентные преимущества, позволившие Benetton занять лидирующие позиции на рынке повседневной модной одежды, заключаются в следующем [9, с. 57—62].

1. Широкая сеть поставщиков и подрядчиков (всего более 400 компаний по всему миру). Benetton принимает активное участие в их исследовательской работе, фактически выстроив сеть партнеров разрабатывающих новые технологии обработки текстильного сырья и производства красителей.

2. Активное внедрение инноваций. Так, компания Benetton первой в мире научилась красить уже готовые изделия, а не пряжу.

3. Создание «фабрики будущего» и совершенной логистической системы. Benetton располагает уникальным индустриальным комплексом, мощностью в сто тысяч изделий в месяц. Быстрота исполнения заказов достигается за счет полной

компьютеризации процесса общения с клиентами. Заказы от магазинов (а их в мире более 6 тысяч) поступают в единый информационный центр. Оттуда данные идут на фабрику, которая производит необходимую продукцию. Далее коробки с одеждой снабженные кодом страны, города и магазина, куда направляется товар поступают в автоматизированный Дистрибутивный центр. Грузовые перевозки, в свою очередь, жестко увязаны с транспортировкой морем, железной дорогой или воздухом.

4. Ставка на широкую сеть магазинов, которые предлагают покупателю быстро меняющийся ассортимент качественной одежды по умеренным ценам. Benetton ввел в обиход понятие «массовая мода» и добился высокой частоты смены коллекций — раз в месяц.

5. Наконец, основное конкурентное преимущество Benetton — сетевая система сбыта, пример успешного франчайзинга. Большинство магазинов самой компании не принадлежат, однако связаны с ней особой формой франчайзинга. Benetton гибко контролирует сбытовую сеть с помощью нескольких десятков доверенных агентов. В их задачу входит открытие магазинов на лучших улицах, с соответствующим оборудованием и отбором персонала. Именно агенты дают компании информацию о рынках, а также предлагают делать те или иные маркетинговые шаги. Через них проходят и все заказы компании. Benetton высылает им образцы каждой коллекции, и агенты, встречаясь с представителями фирменных магазинов, предлагают им несколько тысяч моделей на выбор. Магазины не имеют права возвращать нераспроданную продукцию, и, следовательно, Benetton практически не угрожает кризис перепроизводства. Огромное количество вариантов одежды под маркой Benetton позволяет делать содержание фирменных магазинов чрезвычайно разнообразным не только в различных странах или городах, но и в двух магазинах, находящихся на одной улице.

Подобная схема франчайзинга позволила Benetton, оставаясь семейной фирмой, легко трансформироваться в глобальную компанию. Как результат, начиная с 1997 года, компания Benetton постоянно входит в число компаний лидирующих по росту оборота, прибыли и количеству магазинов в сети.

Другой классический пример создания уникальных конкурентных преимуществ и грамотного выстраивания защитных барьеров представляет собой японская компания Toyota, добившаяся в

последние годы мирового лидерства по объему производства автомобилей. Система контроля качества Toyota вошла во все учебники менеджмента, но далеко не всегда и не в достаточном объеме уделяется внимание эффективной работе компании с подрядчиками и партнерами. Именно система взаимодействия с принципиальными поставщиками сложных узлов и компонентов позволяет Toyota обеспечивать столь высокое качество сборки. На другом конце цепи создания стоимости успех компании поддерживают инвестиции в дизайн, маркетинг и дистрибуторскую сеть.

Способы достижения растущей рентабельности не ограничиваются приведенными примерами. Парадоксально, но в такой традиционной отрасли как торговля, компании могут достигнуть долгосрочного доминирующего положения на рынке и долгосрочно растущей рентабельности за счет использования тех же методов, что и лидеры ИТ-индустрии — эффекта масштаба в сочетании со снижением цен. Это наглядно подтверждают американская торговая сеть Wal-Mart. Захват рынка, достижение доминирующего положения и последующий рост рентабельности был достигнут за счет агрессивного снижения цен, скупки конкурентов и создания партнерской сети.

Таким образом, используя инновации и проводя агрессивную политику по отношению к конкурентам, эти компании захватили лидирующие позиции, удержать же их позволяет стратегическое партнерство с другими фирмами в рамках цепи создания стоимости.

Конечно, подобная практика не может считаться общим правилом. В большинстве случаев быстро появляются противодействующие факторы (насыщение рынка, давление конкурентов и т.д.), которые обуславливают падение доходности. Microsoft имеет опасного конкурента — операционную систему Linux. Компания Benetton получила сильного конкурента в лице испанской компании Zara, которая добилась еженедельного полного обновления коллекций. Тем не менее, тенденция к захвату рынка через стратегическое партнерство и формирование межфирменных сетей получает все большее распространение и затрагивает все большее число отраслей. Это и стратегические альянсы в авиаперевозках и стратегическое партнерство операторов мобильной связи, альянсы авиакомпаний и туристических фирм.

Важно подчеркнуть, что именно создание бизнес-сети, построенной на комбинации вертикальных и горизонтальных связей между участниками,

с компанией-лидером в качестве стратегического центра, является необходимым условием достижения доминирующего положения на рынке. При этом роль стратегического центра, часто, не подразумевает традиционных форм взаимоотношений между заказчиком и подрядчиком. Множество факторов и акселераторов роста находятся вне сферы прямого контроля со стороны стратегического центра. Более того, они базируются на действиях внешних партнеров, осуществляемых в их собственных интересах. Успешное использование ускорителей роста зависит от способности организации формировать и поддерживать сеть контрагентов, развивающихся вместе с ней. Эта способность особенно необходима на ранних стадиях развития рынка, когда разворачивается жестокая конкуренция за лучших партнеров и каналы сбыта. Конечно, здесь возникает множество проблем связанных с выбором партнеров, выработкой совместных принципов управления, распределением доходов, обеспечением высокого уровня операционной эффективности на всех стадиях создания стоимости. Однако, их успешное решение позволяет создать «коллективного монополиста» — бизнес-сеть доминирующую на рынке и, более того, обеспечивающую долгосрочно растущую рентабельность для части (или всех) участников альянса. Ключевую роль здесь играет создание комбинации из следующих основных факторов роста:

- возможность привлечения масштабных инвестиций;
- уникальные знания / технологии;
- уникальные продукты;
- частая смена продукции и / или поддержание ее актуальности;
- комбинация эффектов масштаба со стороны спроса и предложения;
- эффект захвата (привыкания);
- барьеры для конкурентов на всех этапах цепи создания стоимости.

Для достижения целей доминирующего положения на рынке и долгосрочно растущей рентабельности подобная комбинация должна включать как минимум 3—4 из перечисленных факторов роста. Это подразумевает:

- большой объем работ связанных с наполнением полезным и широким содержанием базового продукта или оказываемой услуги;

- обеспечение (базового продукта или оказываемой услуги) сопутствующими товарами или дополнительными услугами и/ или возможности широкого выбора;

- выстраивание эффективной системы сбыта и послепродажной поддержки;

- достижение сетевых эффектов захвата и высоких издержек переключения потребителя на другую продукцию;

- способности бизнес-сети воспроизвести свои конкурентные преимущества на новых рынках.

Создание и поддержание в актуальном состоянии столь сложной совокупности факторов роста обеспечивает альянсам долгосрочные конкурентные преимущества и растущую рентабельность. Подобная ситуация уже сегодня представляет собой новую модель движущих сил конкуренции, которая стала развитием современных стратегических схем достижения доминирующего положения на рынке.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Big is beautiful again / BUSINESS: The technology industry // *The Economist*. — Jul 19th 2001 — P. 5—6.
2. Lovelock H.Ch., Yip S.G. Developing Global Strategies for Service Businesses // *California Management Review*. — Winter 1996. — Vol. 38. № 2. — P. 64—85.
3. Lovenzoni G., Baden-Fuller Ch. Creating a Strategic Center to Manage a Web of Partners // *California Management Review*. — Spring 1995. — Vol. 37. № 3. — P. 146—161.
4. Maddison A. The World Economy: A Millennial Perspective. Organization for Economic Cooperation & Devel, 2001, P. 87—93.
5. Partners in wealth // *The Economist*. — Jan 19th 2006 — P. 7.
6. The future of globalization // *The Economist*. — Jul 27th 2006 — P. 6—7.
7. Ачи З., Домэн Э., Сибони О., Синха Д., Витт С. Парадокс быстрорастущих компаний / З. Ачи, Э. Домэн, О. Сибони, Д. Синха, С. Витт // *Вестник McKinsey*. — № 2. — 2003. — С. 91—94, 97—99.
8. Власов П., Власова О. Венецианский купец / П. Власов, О. Власова // *Эксперт*. — 2001. — № 40. — С. 57—62.
9. Сычев В. Microsoft и Oracle помирились / В. Сычев // *Эксперт*. — 2004. — № 20. — С. 67.
10. <http://www.abbyu.ru> [Электронный ресурс].
11. http://www.benettongroup.com/investors/en/corporate_governance.htm [Электронный ресурс].