**Правительство Российской Федерации**

**Федеральное государственное автономное образовательное учреждение**

 **высшего профессионального образования**

**«Национальный исследовательский университет**

**«Высшая школа экономики»**

Факультет мировой экономики и мировой политики

Кафедра международного бизнеса

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

на тему «Особенности стратегических альянсов международных компаний в секторе информационно-коммуникационных технологий в XXI веке»

студент группы № 561

Стрельников Евгений Игоревич

5 курс МЭиМП

Руководитель ВКР

к.э.н., доцент

Карпова Наталия Станиславовна

Москва, 2013

***Содержание***

[Содержание 2](#_Toc356237557)

[Введение 3](#_Toc356237558)

[Глава 1. Сущность стратегических альянсов в современном международном бизнесе 7](#_Toc356237559)

[1.1. Предпосылки и условия формирования стратегических альянсов 7](#_Toc356237560)

[1.2. Понятие и виды стратегических альянсов 12](#_Toc356237561)

[Глава 2. Стратегические альянсы в секторе информационно-коммуникационных технологий (ИКТ) 19](#_Toc356237562)

[2.1. Современные тенденции развития отрасли ИКТ 19](#_Toc356237563)

[2.2. Характеристика компаний-лидеров и особенности их стратегий 27](#_Toc356237564)

[2.3. Предпосылки создания и анализ использования альянсов в качестве эффективного и гибкого инструмента адаптации к меняющимся условиям ведения бизнеса компаниями отрасли ИКТ 33](#_Toc356237565)

[Глава 3. Перспективы развития стратегических альянсов в отрасли ИКТ 43](#_Toc356237566)

[3.1. Изменение условий мировой экономики и поиск более гибких форм развития бизнеса 43](#_Toc356237567)

[3.2. Направления и формы дальнейшего развития сотрудничества компаний в рамках стратегических альянсов в отрасли ИКТ 54](#_Toc356237568)

[Заключение 57](#_Toc356237569)

[Список литературы 59](#_Toc356237570)

[Приложения 62](#_Toc356237571)

***Введение***

Одним из важнейших аспектов развития мировой экономики в условиях глобализации является степень ее интегрированности, которая возрастает благодаря растущему количеству слияний и поглощений в бизнесе, заключению международных соглашений, созданию стратегических альянсов. В нынешних условиях высоко конкурентных рынков именно объединение капиталов позволяет компаниям получить значительные преимущества путем кооперации, благодаря которой капитал приобретает все новые, более сложные формы. Эти формы эволюции капитала и способы его объединения возникают из-за многообразия форм связей между компаниями – растущее число слияний и поглощений в международном бизнесе, заключение всевозможных соглашений о сотрудничестве. Все это ведет к расширению зон влияния, сферы экономического контроля компании. Даже крупным ТНК становится все труднее удержаться на рынке – отсюда возникает потребность технологической и торговой экспансии, привлечения капитала сразу в несколько отраслей.

Переплетение интересов и пересечение целевых рынков международных компаний приводит к серьезным изменениям в структуре мировой экономики – идут процессы возникновения ее новых субъектов, растет степень взаимозависимости между игроками на рынке. В этих условиях появляется новые формы организации международного бизнеса – стратегические альянсы. На их появление повлияло множество факторов, но среди них можно выделить несколько ключевых. Во-первых, появление окончательно сформировавшихся глобальных рынков и резкое обострение конкуренции в условиях интенсивных процессов глобализации. Во-вторых, все возрастающее значение передовых технологий для получения преимуществ в конкурентной борьбе.

Существует несколько определений стратегического альянса, но наиболее удачным, на мой взгляд, является следующее – «это соглашение о кооперации двух или более независимых фирм для достижения определенных коммерческих целей, для получения синергии объединенных и взаимодополняющих стратегических ресурсов этих компаний».[[1]](#footnote-1) В данном случае стратегический альянс рассматривается, как объединение нескольких компаний, имеющее своей целью организацию определённого вида производства или совместную работу над проектом, в ходе которой компании делятся знаниями, технологиями, ресурсами, чтобы, в конечном счете, опередить конкурентов (или вытеснить их с рынка) или прийти к пониманию необходимости более полной кооперации путем слияния или поглощения. Данный вид кооперации позволяет компаниям повысить свою конкурентоспособность путем освоения новых технологий, выхода на новые рынки сбыта продукции. Кроме того, это позволяет адаптироваться к требованиям (или обходить их) антимонопольных законодательств.

Стратегические альянсы являются одним из важнейших инструментов глобального корпоративного роста компаний по всему миру. Согласно многим американским аналитикам и исследователям, число стратегических альянсов в мире ежегодно возрастало более чем на четверть, начиная с середины 1980-х годов. И, несмотря на то, что альянсы, зачастую, «размывают» границы компаний, их создание нацелено на получение конкурентных преимуществ в долгосрочном периоде; их включают в глобальные стратегические планы компаний. Наиболее интенсивное развитие данной формы интеграции компаний происходит в последние 15-20 лет. Именно стратегические альянсы считаются наиболее перспективной формой интеграции фирм, способной превратиться в одно из самых эффективных средство конкурентной борьбы. К плюсам заключения альянсов можно прибавить то, что они представляют собой один из самых быстрых и недорогих способов реализации глобальных корпоративных стратегий.

Сектор информационно-коммуникационных технологий является одним из наиболее динамично развивающихся и играющих ключевую в роль в мировой экономике на сегодняшний день. Так или иначе, с компаниями данной сферы взаимодействуют представители практически всех сфер международного бизнеса. Поэтому сложно переоценить значение устойчивого и эффективного развития компаний в секторе ИКТ для мировой экономики в целом, т.к. именно здесь сосредоточена большая часть новых, инновационных технологий, посредством которых осуществляется взаимодействие между всеми субъектами мировой экономики. Повышение роли и значения данной сферы привело к неизбежному усилению конкурентной борьбы между уже существующими компаниями и стремительному появлению новых фирм, которые, в условиях интенсивного обмена технологиями и информацией, быстро становятся полноправными игроками на рынке. Здесь возникает проблема необходимости поиска новых, наиболее эффективных путей повышения конкурентоспособности компаний и гибких инструментов адаптации деятельности фирмы к быстро меняющейся высококонкурентной среде. В таких условиях стратегические альянсы способны играть весьма существенную роль в мировом секторе информационно-коммуникационных технологий.

*Целью* проводимого в данной работе исследования является анализ выбора компаниями стратегического альянса как формы межфирменного сотрудничества и обретения конкурентных преимуществ в секторе ИКТ, а также, выявление тенденций и особенностей дальнейшего развития стратегических альянсов в условиях динамично меняющейся бизнес-среды данной сферы международного бизнеса.

*Объектом исследования* в данной работе является взаимодействие и сотрудничество компаний в секторе информационно-коммуникационных технологий в начале XXI века.

*Предметом исследования* являются процессы образования и развития стратегических альянсов, выбора стратегического альянса в качестве продвинутой формы сотрудничества компаний в условиях динамичной предпринимательской среды в секторе ИКТ.

Задачами данного исследования являются – определение сущности стратегических альянсов в современном международном бизнесе, включающее анализ предпосылок и условий формирования стратегических альянсов, а также их виды. Кроме того, основной задачей работы является подробное рассмотрение стратегических альянсов в секторе ИКТ, а именно – современные тенденции развития отрасли, характеристика компаний-лидеров и особенности их стратегий развития, а также анализ использования стратегических альянсов в качестве эффективного и гибкого инструмента адаптации к меняющимся условиям ведения бизнеса компаниями сферы ИКТ. Еще одной задачей данного исследования является анализ перспектив развития альянсов как более гибких форм развития бизнеса в отрасли ИКТ в изменяющихся условиях мировой экономики. Более того, в работе проводится краткий обзор направлений и возможных форм дальнейшего развития сотрудничества компаний в рамках стратегических альянсов в анализируемой отрасли.

В рамках данного исследования было использовано большое количество наиболее авторитетных в данной сфере источников, как отечественных, так и зарубежных, статьи и обзор ведущих университетов мира (например, Harvard Business Review on Strategic Alliances), а также статистические данные нескольких аналитических агентств Интернет-ресурсов (например, DataMonitor, OECD Statistics). Хронологические рамки работы охватывают период с 2000 по 2012 год.

Таким образом, актуальность данной темы для исследования заключается в том, что на сегодняшний день в мировом секторе информационно-коммуникационных технологий сложились такие условия, когда отдельно взятой компании, не обладающей монополистической властью, становится все сложнее успешно конкурировать, не имея доступа к инновационным технологиям, исследованиям и разработкам свои конкурентов. Старые формы сотрудничества между компаниями изживают себя, теряя эффективность ввиду ужесточения конкурентной борьбы, истощения ресурсной базы и возрастания роли новых технологий. Все больше и больше компаний готовы к тесной кооперации друг с другом без принятия на себя рисков и обязательств партнера, что возможно именно в рамках стратегических альянсов.

# *Глава 1. Сущность стратегических альянсов в современном международном бизнесе*

## *1.1. Предпосылки и условия формирования стратегических альянсов*

Следует отметить, что цели, которые преследуют компании при вступлении в стратегические альянсы, заметно различаются. Например, корпорации из индустриально развитых стран очень часто ищут возможности заключения альянса с компаниями из менее развитых стран. Таким образом они пытаются решить задачи по увеличению экспорта своей продукции и ее более интенсивному продвижению на рынки развивающихся стран. Кроме того, крупные ТНК стараются заполонить своей продукцией целые континенты, и в этом им помогает наличие местной компании-партнера. Хорошим примером такой политики являются американские и японские компании, создающие альянсы с целью укрепления конкурентоспособности на рынках стран ЕС и освоения развивающихся рынков Восточной Европы. Некоторые альянсы создаются для объединения научного потенциала компаний, налаживания производственной кооперации и уменьшения рисков выхода на новые рынки (с новыми товарами).

В целом, все многообразие мотивов создания стратегических альянсов можно отнести к одной из трех укрупненных позиций.

Во-первых, как уже было сказано выше, партнеров интересует доступ на новые рынки, который можно получить посредством альянса. Он гарантирует участникам лучшие экспортные условия, возможность получать преимущества от диверсификации своей деятельности и более быстрого проникновения на новый рынок. Кроме того, кооперация такого рода позволяет вести дела в соответствии с требованиями правительств к иностранному капиталу и значительно снижает риски при выходе на новые рынки. В рамках стратегического альянса компании могут заключать соглашения о разделе рынков на определенные сферы влияния, либо налаживать более тесное сотрудничество в конкретном регионе. Таким образом компании уменьшают свои риски, поскольку осуществляют работу над каким-либо крупным проектом сообща, и располагают более выгодными условиями для диверсификации своей продукции, что обеспечивает более эффективное проникновение на рынок и более быструю окупаемость.

В данном случае налаживание долгосрочной кооперации с местными фирмами способствует проникновению на зарубежный рынок, что может являться главной причиной образования альянса. Допустим, что местные фирмы принадлежат к сети поставщиков, либо являются дистрибьюторами, заказчиками, а иностранный партнер присоединяется к ним путем создания стратегического альянса. Именно так ТНК создают альянсы в развивающихся странах, чтобы увеличить потенциальную прибыль, распространить свое влияние на новые рынки и занять новые товарные ниши с меньшими затратами и барьерами (нежели при проникновении на новые рынки путем создания дочерних компаний). Именно так пришла к успеху американская ТНК “Caterpillar” – она поддерживает тесные партнерских отношений со 186 дилерами по всему миру, которые обслуживают машины и моторы американской компании, управляют запасами комплектующих и налаживают сети поставок продукции.

Еще одним плюсом создания стратегического альянса является возможность эффективного преодоления торговых ограничений целевого рынка с меньшими потерями со стороны компании. Очень часто законодательства развивающихся стран предусматривают, в обязательном порядке, вступление в альянсы с местными компаниями для иностранных ТНК. В итоге, это позволяет добиться экономии на масштабе производства, снизить средние затраты при увеличении объемов производства и сбыта путем использования сравнительных преимуществ каждого члена альянса. Производство концентрируется там, где ниже стоимость рабочей силы, ниже издержки изготовления продукции, а это, в свою очередь, позволяет значительно увеличивать объемы производства. Хорошим примером является Бразилия, основу промышленности которой составляют машиностроительные заводы и цеха по сборке автомобилей иностранных ТНК.

Создание стратегических альянсов помогает их участникам не только бороться с конкуренцией, но и оказывать определенное давление на конкурентов. Ослабление или даже устранение конкуренции может носить как защитный, так и наступательный (превентивный) характер. Так, в 1984 году компаниями Toyota и General Motors было организовано совместное производство. В то время японская компания хотела открыть для себя Североамериканский рынок, а GM – напрямую познакомиться с японскими методами организации производства. С того времени японская компания открыла около 20 собственных заводов в США, а совместное предприятие было закрыто в 2010 году.

В сегодняшних рыночных условиях компаниям необходимо максимально быстро и эффективно выводить на рынок новый товар. Кроме того, ввиду постоянного обновления технологий и сокращения жизненного цикла товара, именно стратегические альянсы способствуют наиболее эффективному продвижению новых продуктов или услуг, которые производятся их участниками. Это имеет стратегически важное долгосрочное значение для компаний, потому что приводит к объединению усилий (с другими участниками альянса), например, в сфере НИОКР для получения синергетического эффекта и наращивания предложения товаров и услуг всеми компаниями, входящими в альянс. В этих условиях выход на новые рынки происходит гораздо быстрее и требует меньшее количество затрат.

Еще одним ключевым мотивом создания стратегического альянса можно считать получение доступа к новым ресурсам и более эффективное их использование. Здесь можно говорить о необходимости дополнительного финансирования, получении доступа к новым технологиям или оборудованию, уменьшении трансакционных издержек или общем повышении эффективности деятельности компании. Какой-либо из четырех ключевых аспектов деятельности крупной компании (НИОКР, снабжение, производство, сбыт) может быть более затратным, чем у конкурентов, поэтому деятельностью по его обеспечению может заняться партнер по альянсу. Как правило, альянс заключается таким образом, чтобы снизить затраты на единицу продукции для всех его членов (если это производственный альянс) путем выполнения отдельных задач и процессов наиболее компетентной в данной сфере компанией. Таким образом, важным фактором, мотивирующим создание международных стратегических альянсов, является рост издержек в одном из ключевых элементов бизнеса компании – НИОКР, средствах производства и комплектующих, самом процессе производства или системе сбыта готовой продукции. Более высокие постоянные затраты требуют увеличения объемов производства для максимизации прибыли и увеличения прибыльности вложений. В результате компании заключают альянсы, в которых все партнеры выполняют функции, взаимодополняющие друг друга. Например, немецкая химическая ТНК BASF и американская Dow Chemical создали совместное предприятие, в рамках которого немецкая компания наращивала сбыт своей технологии на североамериканском рынке, а американская компания значительно сократила затраты на НИОКР.

Сегодня крупные корпорации вынуждены в десятки раз увеличивать производство, чтобы добиться экономии на масштабе, которая позволила бы им успешно конкурировать в отрасли. В таких условиях объединение ресурсов с кем-то из конкурентов становится не самым худшим средством достижения поставленных целей. Чаще всего компании, занимающиеся высокотехнологичным производством, объединяются для сотрудничества в сфере НИОКР. И в данном случае, для проведения крупномасштабных исследований, удобнее создать совместное предприятие вместо заключения простых соглашений, потому что оно позволяет более эффективно разделять затраты между партнерами, аккумулировать необходимый объем инвестиций, лучше организовывать обмен информацией и технологиями, координировать процесс целиком. Наибольшие стратегические преимущества можно получить, создавая вертикальные альянсы с компаниями-поставщиками или дистрибьюторами. Можно сказать, что экономия на издержках – это одна из наиболее очевидных конечных выгод от создания стратегических альянсов.

Наконец, третьим ключевым мотивом создания стратегических альянсов является обретение новых знаний и технологий. ТНК рассматривают знания, ноу-хау и имеющиеся технологии как один из важнейших своих активов, поэтому часто создаются альянсы с прямыми конкурентами. Их целью является совершенствование имеющихся знаний и технологий и обретение новых. Больше всего преуспели в этом японские компании – в 1980-х годах ими было создано огромное количество стратегических альянсов с американскими и европейскими компаниями ради обретения западных технологий, умений и знаний в различных областях. То, что многие из этих японских компаний обогнали своих бывших партнеров по объему продаж, доле на рынке и размерам прибыли, говорит о том, что они извлекли из альянсов наибольшую пользу, интегрировав западные технологии в свое производство, попутно доводя их до совершенства. Позднее даже появился термин для такого рода альянсов – обучающиеся. Наибольшую значимость и ценность информация, умения, технология, способы ее создания и интегрирования в производство получают именно сейчас, благодаря мировой экономической нестабильности, стремительным изменениям внешней среды компаний. А самым важным ресурсом становится человеческий капитал, который собирает и накапливает все полученные знания, информацию, технологии, чтобы потом максимально эффективно интегрировать их в процесс производства, совершенствуя и дорабатывая их, выступая важнейшим связующим звеном между нематериальными активами компании и процессом производства конечного продукта. Доступ к этому ресурсу также является одним из важнейших мотивов создания стратегических альянсов.

## *1.2. Понятие и виды стратегических альянсов*

Определяя сущность стратегического альянса, нужно принимать во внимание цели, которые ставят перед собой компании, начинающие процесс кооперации. Чаще всего стратегический альянс подразумевает объединение экономических, технологических, научных, кадровых активов компаний для выхода на новые сегменты уже частично освоенного рынка или создания нового, повышения эффективности функционирования компании. Японский ученый М. Йошико заключил, что для стратегического альянса характерно: наличие двух или более независимых фирм, объединяющих свои усилия ради достижения определенных, заранее согласованных целей; разделение прибыли от реализации проекта между участниками альянса и осуществление взаимного контроля за реализацией поставленных задач; сотрудничество в одной или более стратегических сфера деятельности.

Непосредственно классификация стратегических альянсов зависит от выбора критериев, согласно которым будут сформированы группы классификаций. По мнению большинства специалистов, основные виды стратегических альянсов можно разделить на две группы. Первая группа будет состоять из партнерств неконкурирующих фирм: транснациональных совместных предприятий, вертикальных партнерств и межотраслевых соглашений. Во вторую будут входить альянсы конкурирующих компаний: комплементарные (с взаимно дополняющими активами), интеграционные и псевдо концентрационные. По сфере деятельности различают стратегические альянсы, направленные на: реализацию проектов НИОКР, организацию совместного производства, совместное освоение рынков. Кроме того, некоторые специалисты четыре вида стратегических альянсов, характеризующихся: невысоким уровнем кооперации; наличием акционерного участия в существующих предприятиях; альянсы, создающие новые компании (совместные предприятия); консорциумы, реализующие инвестиционные проекты. На сегодняшний день наиболее распространенными являются альянсы по реализации сотрудничества и совместных проектов в сфере НИОКР. К этому сегменту относится более половины существующих стратегических альянсов.

Начнем с подробного анализа партнерств неконкурирующих фирм. Стратегические альянсы между такими компаниями создаются участниками разных производственных отраслей. Они создаются, как правило, для освоения новых сфер и видов деятельности, то есть тех, на которых специализируется компания-партнер. Эти альянсы позволяют участникам выбрать новое направление развития, диверсифицировать свою производственную деятельность. Три ранее упомянутых вида альянсов неконкурирующих компаний соответствуют трем векторам развития, которые могут выбрать партнеры – интернационализации, вертикальной интеграции и диверсификации.

Транснациональные совместные предприятия подразумевают установление партнерских отношений между компаниями из разных стран. Один партнер занимается разработкой продукта для реализации на домашнем рынке второго партнера, который уже по определению обладает там определенными привилегиями. Таким образом, один партнер выходит на новый рынок, а другой партнер получает новый продукт или услугу для реализации. Отчасти, для одного из партнеров, это является альтернативой как созданию филиала, так и простому экспорту. Для местной компании такой альянс представляет собой замену банальному импорту иностранных товаров или собственной разработке и производству схожего продукта с последующей возможностью его экспорта. Одним из главных преимуществ данной формы альянса является то, что местная фирма лучше ориентируется на национальных рынках и способна более эффективно распространять на них новую продукцию. Следует отметить, что это одна из наиболее устоявшихся и проверенных форм экономической кооперации.

Вертикальные партнёрства представляют собой альянс компаний, действующих в смежных секторах производственной цепочки, тем самым образуя вертикальные отношения между партнерами, которые становятся поставщиком и клиентом. Такие отношения нужно рассматривать как альтернативу договорам поставки между поставщиками и клиентами, либо как полную вертикальную интеграцию компаний. Тем не менее, чаще всего такое партнерство считается частичной вертикальной интеграцией, т.к. ни один партнер полностью не переходит под контроль другого. С другой стороны, партнеры не стремятся сменить профиль деятельности и стать конкурентами друг другу. В рамках вертикальных партнерств рассматривается классическая проблема – производить или покупать. Руководству каждой фирмы необходимо принять решение о том, что они могут эффективно производить сами, а что будет выгоднее покупать у поставщиков. Важность принятия единственно правильного решения велика, т.к. любое производство подразумевает проведение НИОКР, поставки комплектующих и сырья, эффективную производственную организацию. Выбор должен быть экономически обоснован с точки зрения того, следует ли объединяться для производства или будет выгоднее закупать необходимые комплектующие у сторонних производителей. Вертикальные партнерства наиболее приемлемы, когда экономические обоснования обоих вышеупомянутых вариантов одинаково справедливы.

Межотраслевые соглашения заключаются фирмами из разных секторов экономики, выпускающими продукцию, которая не находится в единой производственной цепочке. Такие соглашения заключаются в том случае, если компании намереваются прибегнуть к диверсификации своей производственной деятельности. То есть, один из партнеров хочет максимально упростить вхождение в новую отрасль, где действует другой партнер. Такой альянс является альтернативой покупки новичком компании, которая действует в нужной ему отрасли. Проблема заключается в том, что фирма, входящая в новую отрасль, старается как можно быстрее овладеть технологиями, которые использует его партнер (который, в свою очередь, старается сохранить разрыв в технологиях и информации между партнерами, чтобы выгодное для него сотрудничество в рамках альянса продолжалось как можно дольше). Следует отметить, что благодаря развитию различных отраслей возникает технологическая и коммерческая конвергенция экономических систем, их механизмов. В качестве примера, можно привести процесс быстрого сближения ранее не связанных секторов – телекоммуникаций и информационных технологий. В последнее время наблюдается увеличение числа данного вида соглашений между фирмами из этих двух отраслей, что способствует освоению ими новых сфер деятельности. Из-за стремительного развития технологий и определенных рыночных тенденций компании вынуждены добиваться коммерческой и технологической синергии, взаимно дополняя производственные операции друг друга.

 Создание стратегических альянсов конкурирующих фирм почти всегда характеризуются двойственностью отношений, т.к. в них параллельно сосуществуют сотрудничество и соперничество. В связи с этим возникают различные проблемы – низкий уровень сотрудничества затрудняет реализацию общих идей и проектов, а чрезмерная прозрачность корпоративной структуры может ослабить одного из партнеров. Если партнеры действуют сообща, им не составит труда усилить свои позиции по отношению к конкурентам. Несмотря на то, что данный вид альянса считается одной из самых современных форм экономического объединения, часто прослеживается былое соперничество между его участниками. Степень конкуренции внутри такого альянса определяется на основе вклада каждого из партнеров и выгод и преимуществ, которых удалось добиться после вступления в альянс. Вклад в альянс может быть выражен в различных активах; он может быть однороден (при производстве партнерами аналогичной продукции). В рамках такого альянса может быть охвачена только одна стадия производства, а может и несколько различных стадий производства.

Интеграционными альянсами являются компании, которые устанавливают партнерские отношения с целью увеличения производства на каком-либо ограниченном этапе производственного процесса или для производства отдельных комплектующих. Совместно произведенные элементы затем используются для комплектования собственной продукции, которая может вступить на рынке в прямую конкуренцию с продуктами компании-партнера. Как правило, такие альянсы образуются фирмами со сходными экономическими показателями. Это объясняется тем, что основные цели данного типа альянсов заключаются в расчете на эффект масштаба (когда производятся отдельные комплектующие или в рамках отдельной производственной стадии). Если один из партнеров значительно крупнее другого, то более слабый партнер не получит ощутимого роста прибыли от выхода на дополнительные рынки сбыта, которая покрыла бы издержки создания альянса, а экономия в его рамках не покроет затрат на управление отношениями с крупным партнером. Такие альянсы чаще всего создаются для проведения совместных НИОКР, либо производства отдельных составляющих в машиностроении.

Псевдо концентрационные альянсы создаются компаниями, которые производят или реализуют общую продукцию. Партнерами предоставляются друг другу различные активы, технология, научные разработки, а основная цель заключается в увеличении масштабов производства. Отличие заключается в том, что на рынок выводится продукция, которая одновременно является собственностью всех партнеров. С точки зрения рынка, данный тип альянсов способствует устранению конкуренции, т.к. партнеры действуют на рынке вместе. Следует отметить, что для данного вида альянсов характерными являются трансакции между консорциумом и рынком. В рамках данного альянса выполняется все необходимое для максимально эффективной организации совместного производства – от НИОКР до коммерческой реализации продуктов. Деятельность в рамках альянса характеризуется разделением функций, например, когда один из партнеров отвечает за НИОКР, а другой – за производственный процесс или реализацию продукции.

Комплементарные альянсы объединяют фирмы, привносящие в партнерство различные активы, научные разработки, технологию. Поэтому такие альянсы чаще всего создаются, когда один из партнеров занимается разработкой продукции, реализовать которую наиболее эффективно можно через торговую сеть другого партнера. Такой альянс может быть образован, только если продукция одного из партнеров не является конкурентной для других партнеров. Именно поэтому такие альянсы создаются, в основном, компаниями, производящими достаточно разнородную продукцию, либо работающими на строго определенных рынках. Важной особенностью такого альянса является тот факт, что во время осуществления совместного производства, огромное значение придается трансакциям, которые являются инструментом извлечения прибыли из дополняющих друг друга научных разработок или активов. Это происходит потому, что, при переходе от одной стадии производства к другой, продукция передается партнерами друг другу, т.к. они располагаются активами, необходимыми на разных стадиях производства. Такие альянсы заключаются, как правило, между двумя партнерами (тогда как в интеграционные и псевдо концентрационные входит более двух участников). Главным мотивом заключения этого вида альянсов является коммерческая реализация продуктов; второстепенным – непосредственно, процесс производства.

В качестве отличительных черт стратегических альянсов, выделяющих их на фоне других форм партнерства, можно отметить следующие. Во-первых, стратегический альянс – это соглашение о сотрудничестве между компаниями, которое простирается шире банальных торговых операций, но редко перерастает в последующее слияние компаний. Обычные отношения контрактного типа не предполагают дальнейшего развития, а стратегические союзы основаны, в первую очередь, ради долгосрочных отношений. Во-вторых, в стратегические альянсы могут вступать не только поставщики и их клиенты, но и конкурирующие компании. Кроме того, в рамках стратегического альянса партнеры осуществляют совместную координацию процессов стратегического планирования и управления, позволяющую более эффективно согласовывать более долгосрочные отношения с целью получения выгоды. Следует также отметить, что стратегические альянсы, как правило, не являются самостоятельными юридическими лицами, а отдельная компания может быть участником нескольких альянсов. Современный стратегический альянс имеет гибкую структуру, свободен для партнеров, ориентирован в будущее; он также способствует уменьшению неопределенности и неясности между партнерами, одновременно увеличивая стабильность и повышая обеспеченность ресурсами, способствуя более эффективному распределению товаров и услуг. Тем не менее, альянс, как правило, создается на неопределенный срок, поэтому с легкостью может прекратить свое существование, если возникнет такая необходимость. Необходимо также отметить, что стратегические альянсы могут оказывать заметное влияние на уровень конкуренции и на самих конкурентов – как правило, компании-партнеры стараются сосредоточить больше усилий на борьбу с общими конкурентами, чем на противостояние друг с другом. Наконец, на сегодняшний день можно с уверенностью сказать, что стратегические альянсы, помимо всего прочего, представляют собой наименее ограничиваемый законодательствами способ выхода на рынки.

Тем не менее, независимо от типа стратегического альянса, существуют определенные моменты, учитывая которые, можно добиться максимально положительного эффекта от вступления в стратегический альянс. Прежде всего, следует заранее проанализировать совместимость будущего партнера по альянсу с собственной компанией. Вне зависимости от типа, альянс будет максимально успешен, если товары и услуги, производимые партнерами, дополняют друг друга на рынке, а не являются конкурентами. Важно иметь в виду, что передача партнеру конфиденциальной корпоративной информации, ключевых технологий, знаний и методов производства может серьезно сказать на расстановке сил в альянсе, или привести к его распаду и усилению потенциального конкурента. Результат функционирования альянса во многом зависит от степени доверия между партнерами. Успешный опыт японских компаний, заключавших стратегические альянсы с американскими фирмами, показывает, что при вступлении в альянс необходимо как можно скорее и тщательнее ознакомиться с ключевыми технологиями и производственными практиками партнера в наиболее успешных областях его деятельности, чтобы быстро и эффективно интегрировать их в собственную деятельность. Наконец, альянс следует рассматривать в качестве временной формы кооперации и конвергенции, и расторгнуть его как только он станет невыгодным.

# *Глава 2. Стратегические альянсы в секторе информационно-коммуникационных технологий (ИКТ)*

## *2.1. Современные тенденции развития отрасли ИКТ*

Сфера телекоммуникаций, информационных технологий, цифровых медиа является по своей сути подверженной непрерывным, стремительным, а порой и кардинальным изменениям, поскольку она сама по себе олицетворяет прогресс, степень развития науки и технологий. На сегодняшний день корпорациями, научно-исследовательскими центрами по всему миру ведется непрерывная маркетинговая война за оригинальные идеи, прорывные решения, новые предложения и новые рынки сбыта. Отрасль ИКТ проникает во все сферы жизни человечества, оказывая огромное влияние на многочисленные факторы, характеризующие общество и государство – частную и социальную сферы, равно как и экономическую. Кроме того, сегодня в мировом сообществе складывается такая ситуация, что степень развития сферы ИКТ в отдельно взятой стране является показателем ее имиджа и статуса в мире. Многочисленные исследования говорят о существовании тесной связи между степенью развития отрасли ИКТ и экономическим благополучием в стране.

Катализаторами развития данной отрасли являются масштабные проекты развертывания технологий высокоскоростной связи и доступа в Интернет по всему миру, что, в свою очередь, ускоряет технологический прогресс в других отраслях и способствует росту ВВП в отдельных регионах и странах. Наличие высоко развитой телекоммуникационной инфраструктуры является одним из ключевых факторов, способствующих привлечению иностранных инвестиций и повышающих привлекательность страны в глазах международного бизнес-сообщества. Можно сказать, что развитие отрасли ИКТ становится одним из стратегических направлений в рамках модернизации экономики. Увеличение инвестиционных вложений в создание и формирование развитой инфраструктуры в сфере ИКТ способствует усилению позиций страны на международной арене и повышению ее информационной и технологической независимости.

На сегодняшний день правительства многих стран признают развитие отрасли ИКТ одним из наиболее приоритетных направлений, в рамках которого можно выделить следующие ключевые позиции – высокоскоростной широкополосный доступ в Интернет, мобильная связь четвертого поколения (4G), общедоступность цифровых и электронных услуг по всей стране. Улучшая телекоммуникационную инфраструктуру страны, правительства создают основу, базу для предоставления новых, качественных сервисов по обслуживанию населения, предприятий крупного, среднего и малого бизнеса, а также государственных учреждений. Кроме того, развитая и качественная отрасль ИКТ способствует ускорению информационного обмена, распространению электронных сервисов и услуг, появлению новых форм взаимодействия и связи населения и местных компаний с иностранными агентами, органами власти и различными социальными учреждениями. В рамках сектора ИКТ по всему миру интенсивными темпами развиваются и становятся все более и более популярны такие направления, как e-Business, e-Government, e-Education, e-Banking, e-Commerce, e-Health, e-Community.[[2]](#footnote-2)

Следует отметить, что благодаря развитию новых технологий, инновационных услуг, росту информатизации и технологической грамотности общественности, распространению качественных и удобных современных средств связи, появлению различных социальных Интернет-порталов, повышению доступности всевозможных форм мультимедийного контента и снижению себестоимости информационно-коммуникационных услуг, растет производительность труда как в отдельных регионах, так и в странах в целом, происходит стимулирование создания новых рабочих мест и форм бизнес-деятельности, улучшается социальная сфера и качество жизни населения.

Говоря об основных современных тенденциях в отрасли ИКТ, следует отметить, что данный сектор находится в постоянном движении и изменении, то есть, динамика перемещения акцентов в отрасли достаточно высока. Согласно отчету International Telecommunications Union «Trends In Telecommunication Reform 2012»[[3]](#footnote-3), сегодня в мире около 2,5 млрд. человек имеют доступ к Интернету. При этом, уровень проникновения Интернета в среднем по развивающимся странам – около 26,3%. Получается, что более двух третей населения планеты не имеют доступа к Интернету, а еще больше людей не имеют возможности пользоваться широкополосными соединениями. Согласно статистике, представленной в данном отчете, промышленно развитые страны характеризуются уровнем проникновения фиксированной широкополосной связи около 26%, а развивающиеся страны по данному показателю отстают сразу в несколько раз – всего лишь 4,8%. Основные причины такого большого разрыва кроются, в основном, в ценовой доступности данного вида услуг. Например, во многих Африканских странах цена доступа к широкополосному Интернету может в несколько раз превышать уровень среднемесячного дохода населения.

На конец 2011 года в мире насчитывалось около 6 миллиардов контрактов на мобильную сотовую связь. Исходя из численности населения, можно посчитать, что уровень проникновения для данного показателя по миру равняется 86,7%. За 2011 год число контрактов на мобильную сотовую связь в развивающихся странах выросло более чем на 14%, однако в промышленно развитых странах темпы роста существенно замедлились из-за насыщенности рынков. Следует отметить, что темпы роста числа пользователей мобильной широкополосной связи даже выше, чем фиксированной широкополосной связи – на конец 2011 года число контрактов на мобильную широкополосную связь составило примерно 1,19 млрд. человек в 160 странах мира. При этом, развивающиеся страны характеризуются уровнем проникновения мобильной широкополосной связи в 8,5% (что на 2,2% выше, чем годом ранее).[[4]](#footnote-4)

Таким образом, интенсивно растет конкуренция между различными технологиями мобильной широкополосной связи, что вынуждает операторов всерьез заниматься введением новых инноваций в виде предлагаемых пакетов услуг, а также, в области ценообразовательной политики. Примерно в 80% стран сегодня существуют сети 3G, и более чем в половине из них функционируют сети подвижной связи WiMAX. Сегодня сети, имеющие в своей основе технологию долгосрочного развития (LTE), характеризуются относительного ограниченной зоной покрытия и установленной базой. Более того, ряд Африканских государств распределил лицензии на установку сетей WiMAX до определения спектра 3G и перехода к стадии развертывания современных услуг мобильной широкополосной связи по всей стране.

Еще одной тенденцией в области ИКТ на сегодняшний день является заметный рост подключений по телефону на основе широкополосной связи. Так, на конец 2011 года более 80% населения США, 70% населения Австралии и около 40% населения Франции имели доступ к Интернету с мобильного телефона на основе широкополосной связи. В одной из наиболее технологически развитых стран мира – Японии, смартфоны становятся самым популярным устройством для доступа в Интернет, и почти все население имеет доступ к мобильному широкополосному подключению. Согласно прогнозам International Telecommunications Union, в 2015 году 70% мобильных устройств в США и примерно 60% в Европе будут обладать поддержкой широкополосной связи. Кроме того, ожидается рост уровня проникновения смартфонов в странах со средним уровнем дохода – с 47% в 2011 году 63% к 2015 году. Данный рост объясняется экономией, основанной на росте масштабов производства в Китае и Индии, которая, в свою очередь, приведет к снижению цен на мобильные телефоны и смартфоны, и на пакеты услуг мобильной широкополосной связи. Существует дифференциация в распределении телефонов на основе широкополосной связи по регионам и странам, причем в некоторых странах заметная доля приходится именно на смартфоны (см. Приложение 1).

Благодаря быстрому развитию мобильной индустрии и все большей доступности смартфонов, многочисленными компаниями, работающими в секторе ИКТ, были созданы тысячи приложений, буквально для всего – начиная с банального переноса и редактирования файлов с ПК на смартфон, и заканчивая маркетингом создаваемой вами продукции. Одним из лидеров на рынке приложений для мобильных устройств (планшетов и смартфонов) является App Store (виртуальный магазин приложений) от компании Apple. Сегодня он может предложить пользователю более 600 тысяч всевозможных приложений. Более того, число загружаемых приложений во всем мире исчисляется миллиардами и ежегодно удваивается. Например, компания WhatsApp, являющаяся поставщиком мобильного приложения для обмена сообщениями и файлами между смартфонами, каждый день отправляет более 1 млрд. сообщений (через сети 3G и WiFi). Налицо очевидная взаимозависимость между компаниями, работающими в секторе ИКТ и создающими тысячи приложений для мобильных устройств, и развитием, пропускной способностью и качеством Интернет-соединений. Так, получается, что, создавая доходы разработчикам приложений и рекламодателям, сами приложения еще и стимулируют рост Интернет-трафика по сетям мобильной связи. Согласно недавним исследованиям, уже в 2016 году смартфонами будет генерироваться почти половина Интернет-трафика мобильной связи – они опередят по этому показателю планшеты, ноутбуки и нетбуки (смотреть Приложение 2).

Тем не менее, вряд ли данная тенденция коснется использования фиксированной широкополосной Интернет-связи и, тем более, будет означать скорый закат данного вида соединений. Мобильная и фиксированная Интернет-связь продолжат развиваться параллельно, поскольку всегда будут иметь разную ценность и востребованность у разных людей, использующих их для своих нужд с помощью многочисленных устройств. Если конечному потребителю может быть более желательна сеть мобильного доступа, то в случае магистральных сетей куда более удобны оптоволоконные технологии, которое, благодаря высокой пропускной способности, смогут лучше справляться со стремительным ростом трафика данных в сети. Согласно отчету International Telecommunications Union (далее – ITU) за 2012 год, в течение следующих 5 лет широкого распространения наиболее передовых широкополосных (4G, IMT-Advanced) сетей в развивающихся странах ожидать не следует, однако в промышленно развитых странах будет сформировано ядро этих сетей, которое будет включать в себя примерно 1/10 часть всего объема рынка мобильной широкополосной связи. На сегодняшний день лишь малое число сетей находится в эксплуатации, а их охват сильно ограничен. В марте 2012 года дочерней компанией оператора PCCW (Гонконг, Китай) – UK Broadband в Лондоне была введена в действие первая в мире сеть TD-LTE 3,5 ГГц. В то же время, у компании China Mobile существуют планы по развертыванию 200 тысяч базовых станций TD-LTE в Китае к концу 2013 года.

Согласно исследованиям ведущих компаний в сфере ИКТ, в 2011 году число устройств, соединенных между собой в сети, превзошло общую численность населения планеты. Более того, согласно прогнозу компании Intel (сделанному в 2009 году), число подключенных устройстве превысит 15 миллиардов уже в 2015 году. По оценкам компании Google (сделанным в 2011 году), это произойдет в 2019 году. В 2010 году компания Ericsson заявила, что весьма вероятен сценарий, по которому число подключенных устройств вырастет уже до 50 млрд. в 2020 году. Получается, что в этом случае число подключенных устройств примерно в 5 раз превысит количество имеющих доступ к сети людей. Согласно исследованиям компании Cisco, все больше и больше трафика Интернета будет поступать именно с устройств, не являющихся персональными компьютерами, что увеличит общий объем потребительского трафика Интернета с 3% в 2010 году до 13% в 2015 году.

Еще одним быстрорастущим сегментом является рынок межмашинной связи (M2M), объем которого в 2011 году составил более $5 млрд. в различных сегментах. Согласно прогнозам компании GSMA, к 2020 году M2M может создать для операторов мобильной Интернет-связи примерно $1,2 трлн. доходов. Большую часть этой суммы сгенерирует сегмент бытовой техники (около $445 млрд.), следующей по величине будет автомобильная отрасль (примерно $202 млрд.), затем идет отрасль здравоохранения ($69 млрд).

Согласно прогнозам компании Cisco, к 2015 году объем Интернет-трафика превысит порог в 1 зеттабайт (что равняется 1 трлн. Гб). Рост объемов трафика происходит, в основном, за счет видео (в 2012 году видеотрафик составил 50% всего потребительского трафика).[[5]](#footnote-5) Такой резкий рост объема трафик вызван, в первую очередь, развитыми рынками, расширяющими набор услуг с высокой пропускной способностью, и растущей доступностью широкополосной Интернет-связи в развивающихся странах.

В целом можно отметить, что отрасль ИКТ находится в постоянном движении – постоянно внедряются новые технологии, появляются новые участники, происходит перераспределение доходов и изменение бизнес-моделей.. Так, заметно постепенное смещение акцентов в отрасли, например, доходы от электросвязи на африканском континенте должны вырасти в 2016 году до $69 млрд. (с $40 млрд. в 2010 году), а доходы от мобильной Интернет-связи в 2012 году в Европе заметно упали (более того, прогнозируется их дальнейшее падение из-за ухудшающейся экономической ситуации, замедления при внедрении мобильной связи и растущей ценовой конкуренции).

Еще одной особенностью отрасли является проблема ограниченности пропускной способности существующих сетей в условиях непрерывно растущего объем трафика, создаваемого приложениями, смартфонами и планшетами. Вместе с тем, рост популярности услуг, оказываемых на основе так называемого «неуправляемого Интернета» (например, онлайн покупки), ставит под угрозу стимулы развертывания новых сетей операторами. Так, услуги наподобие бесплатных вызовов по Skype и обмена сообщениями через различные приложения (например, WhatsApp) наносят вред традиционным операторам и их бизнесу, так как происходит «каннибализация» их доходов компаниями, предоставляющими свои услуги по «неуправляемому Интернету» - они пользуются уже созданной и профинансированной инфраструктурой, не реализуя собственных инвестиций в сети. При этом, прибыль инновационных компаний, оперирующих и предоставляющих свои услуги через «неуправляемый Интернет» быстро растет. Так, магазины мобильных приложений отметились существенным ростом доходов с $5,2 млрд. в 2010 году до $15 млрд. в 2011. Прибыль компании Facebook (крупнейшей компании и лидера сегмента «социальные сетевые сервисы») в 2011 году превысила $1 млрд. (и это при доходе на уровне $3,75 млрд.). При этом, около 85% дохода компании обеспечивает реклама. Более того, в мае 2012 компанией Facebook было проведено первое открытое размещение своих акций на бирже, что принесло им $16 млрд.

Можно сделать вывод о том, что коренные изменения затронули природу и охват сектора информационно-коммуникационных, поскольку на сегодняшний день наиболее прибыльные виды бизнес-деятельности по созданию и распространению приложений, услуг, коммерческой деятельности лежат в области широкополосного Интернет-соединения.

## *2.2. Характеристика компаний-лидеров и особенности их стратегий*

Для дальнейшего более полного и обоснованного анализа стратегий компаний-лидеров в данном секторе следует более подробно остановиться на последних событиях, имевших место на мировом рынке ИКТ. По данным ведущей аналитической компании (на рынках информационных технологий, телекоммуникаций и потребительской техники) IDC, мировой рынок информационных и коммуникационных технологий в 2010-2011 годах характеризовался значительным ростом количества сделок слияния и поглощения (M&A). В 2012 году их число сделок все еще характеризовалось двузначными цифрами роста, но их масштабы значительно уменьшились, а число IPO почти не увеличилось по сравнению с прошлыми годами.

Общее число сделок за 2012 год превысило 3800, что представляет собой значительный рост (на 14,2%) по сравнению с 2011 годом. Однако общая стоимость сделок за 2012 год снизилась почти на 11% по сравнению с 2011 (и составила $211 млрд.).[[6]](#footnote-6) Данные цифры можно объяснить общемировым замедлением в экономике, которое, как правило, сопровождается ростом числа сделок меньшей стоимости. В данном случае имеет место желание компаний побыстрее избавиться от проблемных активов и стремление компаний в форме частного акционерного капитала такие активы купить, сыграв на их заметно упавшей стоимости. Похожая тенденция прослеживалась во время рецессии 2008-2010 годов. Тем не менее, сегодняшняя активность в области слияний и поглощений все еще далека от наблюдавшейся в тот период, поэтому можно ожидать того, что на рынке сохранятся стабильные темпы роста.

Подтверждением этому служит официальная статистика, предоставленная аналитическим агентством IDC – в 2012 году компании с частным акционерным капиталом приняли участие в 230 сделках слияний и поглощений против 180 в 2011 году (это равняется 27,8% роста за год). Общая сумма данного вида сделок в 2012 году равняется $43 млрд. (против $39 млрд. в 2011). Более того, почти треть сделок (по стоимости) пришлась на сделки с участием частных инвестиционных фондов – более $17 млрд.

В контексте данного исследования интересен тот факт, что большая часть сделок за 2012 год (по стоимости) пришлась на корпоративные приложения – около $50,5 млрд. При этом, число сделок на рынке корпоративных приложений упало на 11% по сравнению с 2011 годом. Следом по стоимости сделок слияний и поглощений идет мобильный рынок, на который пришлось более $40 млрд., причем больше половины данной суммы составила сделка по покупке Sprint-Nextel компанией Softbank. Далее следует телекоммуникационный рынок (около $33 млрд) и сделки в области Интернета ($27,5 млрд.).

По данным IDC, наиболее активным участником сделок слияний и поглощений в качестве покупателя в данном секторе в 2012 году была компания Constellation Software, которая совершила 18 покупок (в основном, на вертикальных рынках приложений, используя свои дочерние фирмы). Следом идет лидировавшая по этому показателю в 2010 и 2011 годах Google, которая совершила 17 покупок. На третьем месте с 15 «покупками» оказалась компания Facebook, а четвертое место поделили между собой Intel и Publicis Groupe с 12 покупками у каждой.

Говоря о регионах, следует отметить, что США снова стали наиболее активным рынком слияний и поглощений в секторе ИКТ – именно в этой страны в 2012 году было совершено более 2200 сделок. При этом на долю США в общей стоимости сделок слияний и поглощений пришлось $132,8 млрд. (что составляет около 65,3% всего мирового рынка).

Говоря о сегменте первого публичного размещения акций, можно отметить, что в первом квартале 2012 году на IPO вышли сразу 17 компаний. Однако к концу года было в общей сложности совершено 43 IPO (для сравнения – за 2011 год было немногим меньше – 39 IPO). Тем не менее, в 2012 году был зафиксирован рост общей суммы IPO – до $21,1 млрд. (хотя почти вся эта сумма пришлась на первое публичное размещение акций Facebook в мае 2012 года).

Выделить определенное число компаний-лидеров в секторе ИКТ довольно сложно, поскольку границы данной отрасли весьма размыты. В связи с этим, в рамках данного исследования будут рассмотрены наиболее крупные и активные (на рынке слияний и поглощений в последние годы) компании, ведущие свою деятельность в секторе информационно-коммуникационных технологий. Компании были подобраны таким образом, чтобы представлять разные направления деятельности в рамках отрасли.

Для начала рассмотрим более подробно американскую компанию Google Inc., которая является транснациональной публичной корпорацией, направляющей свои основные инвестиции в области интернет-поиска, облачных вычислений и рекламных технологий. Компанией поддерживается и разрабатывается ряд Интернет-сервисов и продуктов, а основную прибыль она получает от рекламы. По данным на 2012 год, в компании работает более 54,6 тысяч человек по всему миру. Выручка компании по итогам 2011 года составила $37,9 млрд., что соответствует росту в размере 29,3% по сравнению с 2010 годом. Операционная прибыль за 2011 год составила $11,7 млрд. (что соответствует росту в размере 13,1% по сравнению с 2010 годом), а чистая прибыль за 2011 год равнялась $9,737 млрд. (данный показатель вырос на 14,5% по сравнению с 2010 годом). На сегодняшний день Google является одной из самых динамичных и быстрорастущих компаний в данной сфере, которой в короткие сроки удалось стать одним из лидеров отрасли. Стремительный рост и успех компании объясняется грамотной и продуманной корпоративной стратегией развития. Так, у компании имеется большое число продуктов, не связанных напрямую с основным видом деятельности (поисковой системой), таких как Gmail (почтовый сервис), веб-браузер Chrome, фоторедактор Picasa, программа Google Talk (для быстрого обмена сообщениями), кроме того, компания разрабатывает и развивает мобильную операционную систему Android, являющуюся одной из самых популярных в мире.

Более того, Google проводит весьма разумную политику по диверсификации своей деятельности и активов – для достижения этой цели компанией был приобретен ряд сторонних компаний, работающих в самых разных направлениях сектора ИКТ, например, покупка YouTube, Motorola Mobility. Таким образом, стратегия компании заключается в достаточно агрессивном распространении своей рыночной власти – Google активно ведет собственные исследования и разработки в ключевых областях, одновременно покупая или вступая в альянсы с наиболее перспективными компаниями, имеющими какие-либо ценные в данной сфере технологии, наработки или активы, способные принести компании, обладающей ими, лидерство на рынке в самых разных его сегментах. Уже становится очевидно, что данная политика приносит Google большие достижения – их веб-браузер является самым популярным в мире, ресурс YouTube – самый популярный для загрузки и просмотра видео веб-сайт, а с покупкой Motorola Mobility компания планирует завоевать значительную долю на рынке смартфонов, планшетов и других мобильных устройств.

Следующей компанией для анализа является корпорация Intel, являющаяся производителем широкого спектра электронных устройств и компьютерных компонентов (крупнейший в мире производитель микропроцессоров). По данным на 2012 год в компании работает более 104700 сотрудников, оборот компании за 2011 год составил почти $54 млрд. (что на 23,8% больше, чем в 2010 году), операционная прибыль за тот же период равняется $17,5 млрд. (рост на 12,1% про сравнению с 2010 годом), а чистая прибыль по итогам 2011 года составила $12,94 млрд. (выросла на 12,9% по сравнению с 2010 годом). Стратегия корпоративного развития компании заключается в наличии собственной мощной ветви научно-исследовательских разработок, покупке перспективных технологий, ноу-хау и компаний, а также в широком и активном сотрудничестве в рамках стратегических альянсов с другими компаниями из данной и смежных отраслей (например, Samsung, Oracle, Nokia и др.) по наиболее многообещающим проектам, таким как вышеописанная технология WiMAX. Кроме того, компания активно использует практику приобретения других, более мелких компаний, обладающих какими-то конкурентными преимуществами в виде собственных разработок, технологий или выхода на определенные рыночные ниши. В целом, можно сказать, что компания не очень сильно распыляется на вложения в сопутствующие виды бизнеса, сосредоточившись на определенной профильной деятельности, в рамках которой она активно приобретает патенты. Тем не менее, это не помешало компании вступить в альянс с Motorola Mobility в январе 2012 года для сотрудничества в области мобильных разработок (смартфонов, комплектующего софта и планшетов).

Компания CBS Corporation является одним из крупнейших медиаконгломератов в США, бизнес которой лежит в сфере теле- и радиовещания, издательской и рекламной деятельности. Корпорация полностью или частично владеет несколькими теле- и радиосетями, телевизионными студиями, издательствами, платным кабельным телевидением, студией звукозаписи и рекламной компанией. По данным на начало 2012 года, в компании работало более 26,4 тысяч человек. Выручка по итогам 2011 года составила $14,245 млрд. (1,3% рост по сравнению с 2010 годом), операционная прибыль за тот же период составила $2,53 млрд. (существенный рост – на 39,3% по сравнению с 2010 годом), а чистая прибыль по итогам 2011 года составила $1,3 млрд. (данный показатель вырос на весьма значительные 80,2% по сравнению с 2010 годом). Стратегия развития данной корпорации подразумевает диверсификацию бизнеса в области звукозаписи, теле- и радиовещания, рекламы, издательства и Интернет-ресурсов. В рамках данной стратегии компания CBS либо вступает в стратегические альянсы с другими заметными игроками рынка, либо покупает перспективные молодые компании, владеющие стремительно набирающими популярность Интернет-ресурсами, либо другими ценными активами (например, Last.fm, Game Rankings). Следует отметить, что, в связи с тем, что печатная пресса быстро теряет популярность в США (уже многие заметные компании потерпели крах), CBS все больше ориентируется на расширение своего влияния в сфере ИКТ и направлении электронных медиа.

Еще одним крупным игроком сферы информационно-коммуникационных технологий развлекательного профиля является американский конгломерат Time Warner. Компания является одним из мировых лидеров в сфере киноиндустрии, телевидения, Интернета, телекоммуникаций. Основные компании, входящие в конгломерат – CNN, Time Inc., Warner Bros. Entertainment. На начало 2012 года в компании числилось более 34 тысяч человек, а выручка конгломерата за 2011 год составила $28,974 млрд. (что на 7,8% больше, чем за 2010 год). Операционная прибыль за тот же период составила $5,8 млрд. (рост в 6,9% по сравнению с 2010 годом), а чистая прибыль увеличилась на 11,9% по сравнению с концом 2010 года и составила $2,886 млрд. За последние годы конгломерат проводил довольно агрессивную стратегию развития – в основном, покупая необходимые активы в наиболее перспективных направлениях отрасли, вступая в альянсы с другими игроками в целях получения доступа и совместного участия в наиболее динамичных и интересных проектах (например, совместный проект CBS Corporation и Warner Bros. Entertainment - CW Television Network).

Последняя рассматриваемая в рамках данного исследования компания - News Corporation, представляющая собой международный медиа-холдинг, владеющий телеканалом Fox News, телекомпанией 20th Century Fox, несколькими спутниковыми операторами, информационными агентствами и крупными газетами (The Times, New York Post, и т.д.). По данным на июнь 2012 года в компании работало более 48 тысяч человек. Выручка компании за 2012 год составила $33,7 млрд. (небольшой рост по сравнению с 2011 годом – на 0,9%), однако операционная прибыль составила $2,374 млрд. по итогам 2012 года (что является падением на 47,7% по сравнению с 2011 годом). Чистая прибыль снизилась по сравнению с 2011 годом на 57% и составила $1,179 млрд[[7]](#footnote-7). Компания пытается активно диверсифицировать свою деятельность в различных направлениях, связанных с освоением Интернета, учитывая падение спроса на печатную продукцию и снизившиеся финансовые показатели. Одним из ключей решения данной проблемы становится участие в стратегических альянсах.

## *2.3. Предпосылки создания и анализ использования альянсов в качестве эффективного и гибкого инструмента адаптации к меняющимся условиям ведения бизнеса компаниями отрасли ИКТ*

Начать анализ эффективности использования стратегических альянсов в секторе информационно-коммуникационных технологий следует с более подробного рассмотрения активности одной из самых ярких и динамичных компаний данного сектора последних лет – Google Inc. За последние 10 лет компания приняла участие в целом ряде альянсе с самыми разнообразными игроками из данной отрасли, кроме того, поглотила множество более мелких участников, обладающих популярным на рынке активом (например, YouTube) или необходимыми патентами, технологиями и производственными мощностями (так было с Motorola Mobility).

В первую очередь хотелось бы заострить внимание именно на последнем случае – покупке Google Inc. телекоммуникационной компании Motorola Mobility Holdings, Inc. Этот случай в рамках данного исследования интересен тем, что дело не ограничилось вступлением компаний в стратегический альянс, а завершилось полноценным поглощением. Справедливости ради, нужно отметить, что слияние является вполне логичным продолжением стратегического альянса.

Сотрудничество компаний в рамках альянса началось еще в 2008 году, когда (еще не разделившаяся на две части - Motorola Solutions и Motorola Mobility) компания Motorola выбрала именно мобильную операционную систему Android (принадлежащую Google) для всех своих смартфонов. Данный шаг существенно сблизил обе компании, принеся обеим солидные преимущества – Motorola получила надежную и популярную операционную систему для своих телефонов, способную вдохнуть в них новую жизнь (на фоне солидных потерь своей доли на рынке), а Google сделал важный шаг в сторону огромного по потенциалу сегмента смартфонов и планшетов. Сотрудничество оказалось более плодотворным для компании Google, а второй участник альянса – Motorola, продолжал терпеть убытки и терять позиции на рынке мобильных устройств. Это привело к разделению компании на две независимые фирмы в январе 2011 года - Motorola Solutions и Motorola Mobility. А уже в августе того же года Google объявил о том, что подразделение, отвечающее за выпуск потребительской техники (мобильные устройства и домашнюю электронику), Motorola Mobility, станет частью компании за $12,5 млрд. (что было на 63% выше рыночной стоимости компании). По условиям сделки компания продолжит вести независимый бизнес и пользоваться системой Android на своих телефонах. Стоит отметь то состояние, в котором находилась Motorola Mobility во время покупки – по итогам 2 квартала 2011 года чистый убыток компании составлял $56 млн. (и это по сравнению с чистой прибылью в размере $80 млн. годом ранее).[[8]](#footnote-8) Однако выручка компании за данный период выросла на 28% по сравнению с 2010 годом и составила $3,34 млрд. (причем более $2,4 млрд. пришлось на продажи мобильных телефонов и планшетов). Так зачем Google понадобилось так сильно переплачивать за убыточную компанию?

Официальная версия руководства компании такова – обе компании давно и плодотворно сотрудничали в рамках альянса, а теперь они смогут вести совместный бизнес куда динамичнее, сделав его более инновационным, а потребители получат «лучшие телефоны по более низким ценам».[[9]](#footnote-9) Более быстрому и эффективному процессу внедрения инноваций поспособствует тот факт, что у компании Motorola огромный опыт и технологическая база в области производства мобильных устройств, а у Google современный и качественный софт для них. Но самым главным результатом сделки является другое – то, ради чего так переплатила компания Google – это уверенность и спокойствие касательно патентных проблем. Приобретя Motorola, они получили еще и более 17 тысяч зарегистрированных патентов.[[10]](#footnote-10) Конкуренты не давали Google просто так использовать одну из самых популярных в мире мобильных платформ (Android) – бесконечные патентные иски отнимали время и средства от основной деятельности и развития компании. Определенно, руководство посчитало, что будет выгоднее купить патентный портфель в виде компании, чем бесконечно вязнуть в судебных разбирательствах со сложно предсказуемыми рисками. Инженерный опыт Motorola эффективно использовался и в рамках альянса, но необходимые патенты можно было получить в свое полноправное владение только путем покупки, так как альянс сам по себе не имел срока действия и был недостаточно стабилен и надежен в долгосрочной перспективе.

По преобразованию данного стратегического альянса в поглощение можно сделать несколько выводов. Во-первых, с помощью инженерного опыта Motorola компания Google сможет уверенно выйти на очень перспективный и потенциально прибыльный рынок мобильных устройств, что было теоретически возможно и в рамках стратегического альянса. Во-вторых, патенты поглощаемой компании безусловно станут козырем Google в патентной войне с конкурентами, так что им придется гораздо меньше отвлекаться на судебные иски, имея собственную операционную систему на собственном мобильном устройстве. Наконец, мало кто может сказать наверняка, какие еще ценные технологии и разработки есть в запасе у Motorola, компании с более чем 80-летним опытом ведения бизнеса в данной сфере? Данная сделка, пожалуй, является ключевым шагом Google по выходу и дальнейшему захвату большой доли рынка мобильных устройств (не стоит забывать про собственные спутники и технологии связи).

Еще одним важным стратегическим альянсом, в который вступила компания Google с целью выхода на рынок смартфонов и планшетов, является альянс с Sony, заключенный в мае 2010 года.[[11]](#footnote-11) Целью данного соглашения было распространение мобильной платформы Android от Google во всей линейке существующих и будущих продуктов в области мобильных устройств от Sony. Компании, в рамках данного альянса без участия в капитале, обязались проводить совместные исследования и разработки в области оптимизации мобильного софта от Google в устройствах Sony. Кроме того, в рамках альянса велась и все еще ведется совместная исследовательская и инновационная деятельность по разработке и применению новых технологий в мобильных устройствах. Стоит отметить далеко идущие планы обеих компаний – совмещая программное обеспечение и другой софт от Google с технологиями и устройствами Sony, планируется к реализации (и уже был реализован) ряд проектов по адаптации данной операционной системы и сопутствующих программ к использованию в других приборах, например, телевизорах нового поколения, цифровых рамках и т.д. Кроме того, компания Sony получила возможность предоставить своим пользователям доступ к тысячам приложений и программ, используя облачные сервисы Google. Когда был заключен данный альянс, платформа Android была установлена на последние мобильные устройства под маркой совместного предприятия Sony Ericsson (еще один, сегодня уже не существующий стратегический альянс двух крупных компаний в секторе ИКТ). На сегодняшний день свидетельством успешности данного альянса является стремительно расширяющаяся линейка смартфонов от Sony (под одноименным брендом), завоевывающая все большую долю на рынке, и линейка высокотехнологичных планшетов, составляющих солидную конкуренцию продуктам Apple и Samsung.

Официальное объяснение касательно стимулов создания данного альянса – это сотрудничество и совместная разработка новых высокотехнологичных устройств на базе программного обеспечения Android. В рамках этого альянса Sony обязуется способствовать стабильности, уверенному росту и доступности для пользователей платформы Android от Google и ее оптимизации для дальнейшего использования в широком спектре устройств. Ключевыми составляющими успеха альянса можно с уверенностью считать дизайнерский и инженерный, технологический опыт и позиции Sony на рынке, вкупе с динамичной и инновационной стратегией развития Google и ее доступную для широкого круга потребителей платформу Android. Первым шагом в рамках данного альянса стало создание “Sony Internet TV” – первое Интернет-телевидение на платформе "Google TV".[[12]](#footnote-12) С его помощью потребители с легкостью могут искать необходимые программы, приложения и другой медиа-контент со своих домашних телевизоров, подключенных к Интернету. Следует признать, что данный альянс уже доказал свою эффективность и перспективность – доказательством служит как солидное расширением линейки мобильных устройств от Sony, так и растущие темпы распространения с их помощью операционной системы Android по всему миру.

Другие лидеры отрасли ИКТ также как и Google проявляли большую активность в сфере заключения стратегических альянсов, слияний и поглощений в рамках рассматриваемого сектора. В данном исследовании будет проанализирована проблема выбора крупнейшими компаниями (деятельность которых была описана в предыдущей части) отрасли ИКТ - News Corporation, CBS Corporation и Time Warner, являвшихся наиболее активными игроками в сфере заключения альянсов, слияний и поглощений в первое десятилетие XXI века, формы дальнейшего сотрудничества при создании новых предприятий и видов бизнеса, вложении капитала и развитии компании. Следует отметить, что все они занимали заметные места в списках Fortune 1000 в 2000-х годах.

В прошлом десятилетии одной из наиболее приоритетных стратегий, используемых компаниями сектора ИКТ являлась стратегия полного охвата всех возможностей, предоставляемых переходом многих видов их бизнес-деятельности в цифровой формат и появлением стремительно набиравших популярность Интернет-ресурсов. Именно тогда произошел глубокий переход от традиционных и привычных им видов бизнеса к Интернету, сайтам, зачастую созданным самими потребителями (так, News Corporation приобрела ресурс MySpace, одну из самых популярных в мире социальных сетей с возможностью размещения фото- и видео контента). Рассматриваемые компании расширяли свою деятельность путем слияний и поглощений, заключения стратегических альянсов с участием в капитале и без, создавая новые совместные предприятия и развиваясь экстенсивно, вовне, поскольку расширение и дальнейшее развитие внутренних мощностей уже не было так эффективно, потому что требовало все больше затрат, финансовых и временных, да и сама комплексность высококонкурентного сектора ИКТ уже не позволяла расширять свою деятельность только за счёт собственных ресурсов.

Сами по себе стратегии поглощения, слияния, акционерного или неакционерного альянса являются альтернативами друг другу, поэтому, выбирая одну, компания отбрасывает все остальные. Основной вопрос заключается в том, почему в каждом конкретном случае они выбирают ту или иную модель развития? К сожалению, исходя из числа распавшихся альянсов, разорившихся после поглощения или слияния компаний, можно сделать вывод о том, что далеко не всегда компания сравнивает все эти альтернативы перед принятием ключевого решения, поглощая тех, с кем надо было вступить в альянс или наоборот. Порой знание, где и в какой момент применить определенную стратегию может оказаться важнее, чем знание того, как именно ее реализовывать. В рамках данной главы будет рассмотрено влияние стратегических целей компаний, рыночных факторов и определенных свойств и характеристик, присущих именно компаниям данного сектора, влияющих на выбор той или иной стратегии. Кроме того, следует уделить внимание рассмотрению некоторых взаимосвязанных концепций, напрямую относящихся к данному исследованию, таких как корпоративные стратегии компаний, Матрица БКГ, возможность создания и финансирования компаниями новых предприятий, возможности выхода на новые ниши в рассматриваемом секторе.

Корпоративная стратегия играет ключевую роль в принятии компаниями решения о дальнейшем развитии, так как она предоставляет общее направление развития всей компании для достижения максимального роста, стабильности, она определяет портфолио компании – тот набор бизнес-проектов и направлений деятельности, на которые делается упор, в том числе рынки, ниши и страны, наконец, она оценивает внутренние ресурсы и мощности компании в контексте создания новых предприятий, стоимости и синергии с другими компаниями.

Один из способов, который может помочь компаниям в принятии правильного решения – это Матрица Бостонской консалтинговой группы (BCG Matrix), созданная Брюсом Хендерсоном в 1970 году. С ее помощью можно перенести корпоративную стратегию развития компании на реальное положение дел в интересующей сфере бизнеса. С ее помощью можно поддерживать сбалансированное портфолио продуктов/активов компании и прорабатывать подходящую стратегию для каждого вида бизнеса. В общих чертах можно сказать, что матрица делить весь рынок на 4 вида участников («звезд», «дойных коров», «собак» и «знаки вопроса/трудных детей») на основе их положения на рынке относительно роста этого рынка и доли выбранной компании на рынке. Применяя данную матрицу к рассматриваемым компаниям, можно сказать, что в рассматриваемое десятилетие «звездами» были компании, имеющие в активе кабельное или спутниковое коммерческое телевидение, «дойными коровами» являлись активы в виде печатных СМИ, а «знаками вопроса» тогда еще всем представлялись рискованные вложения в предприятия, связанные с Интернет-сервисами, цифровыми технологиями и мобильными устройствами. Разумеется, сегодня данные активы и предприятия уже перешли в разряд «звезд».

Для рассматриваемых в рамках данного анализа компаний переход в цифровой формат, покупка новых и перспективных Интернет-активов, вступление в альянсы с производителями софта и разработчиками цифровых технологий становится не только вопросом получения дополнительной прибыли, но направлением стратегического планирования. Например, когда News Corporation впервые вошла в Интернет-бизнес, основным стимулом было желание дополнить традиционный медиа-бизнес компании и предоставить потребителям ресурс, где они могли бы иметь доступ ко всем материалам и контенту. Для рассматриваемых компаний первое десятилетие стало воистину десятилетием новых возможностей, которые открылись перед ними в большом количестве – медиа бизнес в Интернете, мобильные медиа-приложения и ресурсы, онлайн игры, широкополосное подключение к цифровому телевидению и выход в Интернет с домашнего телевизора и т.д. Именно поэтому данный период характеризуется таким большим количеством сделок слияния и поглощения, заключений акционерных и неакционерных альянсов. Создание новых, рискованных видов бизнеса в данном секторе стало практически синонимом создания стоимости для самой компании и достижения стабильного рост в долгосрочном периоде.

В рамках данного исследования ситуация, в которой компания принимает решение о создании альянса, либо слиянии/поглощении, будет рассмотрена с учетом стратегических целей компании, теории трансакционных издержек, ассиметричной информации и ресурсного подхода.

Как видно из Приложения 3, большая часть сделок среди рассматриваемых компаний пришлась именно на стратегические альянсы без участия в капитале (51,8%), следом идут поглощения – их 33,6%, на последнем месте альянсы с участием в акционерном капитале – 15,3%. Компания Time Warner приняла участие в гораздо большем количестве сделок, чем две другие компании, причем количество поглощений и заключений альянсов без участия в АК одинаковое. У компании News Corporation заметен небольшой крен в сторону поглощений, а у CBS Corporation – абсолютный приоритет отдается альянса без участия в АК.

Можно сказать, что одним из важнейших факторов, побуждающих компании склоняться в сторону неакционерных стратегических альянсов является уровень неопределенности относительно совместной бизнес-деятельности, в которой компаний хочет принять участие и вложить средства (что хорошо видно на примере CBS Corporation, которая отдавала предпочтение именно этому виду сделок, когда имела дело с еще только набирающими популярность и тогда только перспективными Интернет-ресурсами, например, Last.fm, Game Rankings и неопробованными видами деятельности, такими как звукозаписывающая, издательская). Это естественным образом объясняется нежеланием компании нести большие убытки и отвечать по серьёзным обязательствам в случае неудачи данного предприятия. При этом существует следующая тенденция – чем больше желающих приобрести какой-либо бизнес, тем больше компания склоняется именно к поглощению, нежели к участию в каком-либо виде альянсов. Такую закономерность можно объяснить банальным нежеланием делиться с конкурентами – раз на актив такой высокий спрос, потенциальные издержки его потери могут оказаться куда серьезнее сегодняшних издержек по его приобретению. К тому же, компанию, находящуюся в полной собственности куда сложнее перекупить, захватить или переманить, нежели партнера по альянсу.

Разумеется, важным фактором принятия решений о покупке является размер и технологический уровень компании-покупателя. Вполне логично, что более мелкие компании стремятся создать альянсы без участия в капитале, тогда как крупные игроки могут позволить себе поглотить несколько более мелких компаний, являющихся разработчиками перспективных технологий или владельцами востребованных активов.

На примере политики компании Google хорошо видно, что бизнес, способный предоставить компании новые решения в сфере ИКТ, инновационные технологии или перспективные активы, способные в будущем выйти на ключевые роли в отрасли, скорее будет поглощен более крупным игроком, что является подтверждением теории Ресурсного подхода, которая говорит о том, что необходимые ресурсы или специфические знания/технологии, должны быть получены компанией через поглощение их обладателя. На практике, в сфере ИКТ поглощение инновационного бизнеса с успешным новым инновационным продуктом или активом, часто предоставляет компании возможность значительно упрочить свои позиции на рынке, улучшить собственные технологии и расширить круг целевых потребителей (что хорошо видно на примере покупки News Corporation ресурса MySpace).

Однако, если потенциально интересный бизнес-проект предоставляет компании доступ к новым рынкам, сегментам или потребителям, фирмы более склонны к заключению стратегического альянса без участия в акционерном капитале. Это можно объяснить самой спецификой отрасли – для компаний сферы ИКТ самой главной целью является донесение своей продукции до как можно большего числа потребителей, а сделать это можно не прибегая к поглощению. Так, Google активно способствует распространению системы Android через телефоны и планшеты Sony, находясь с этой компанией в альянсе. Поэтому стратегические альянсы без участия в АК в данном случае оказываются более эффективными в силу минимизации трансакционных издержек и большей гибкости такого альянса. Кроме того, альянс оказался более предпочтителен для компаний в данной отрасли в случае, когда бизнес компании-партнера не является свободно обращающимся товаром/услугой (например, бизнес поставщика беспроводных услуг, сервисов).

Разумеется, рассматриваемые компании активно применяют стратегию поглощения в отношении наиболее привлекательных предприятий, которые обладают значительным потенциалом для генерирования больших и стабильных объемов выручки в будущем.

Таким образом, можно сделать несколько выводов о том, какую стратегию следует выбирать руководству компании для принятия максимально эффективного решения в каждой ситуации. Так, если основной целью организации новой бизнес-деятельности является выход на новые рынки и расширение круга целевых потребителей, следует обратиться к созданию стратегического альянса (без участия или с участием в акционерном капитале), нежели к поглощению. С другой стороны, если компания стремится разработать новый, инновационный продукт или внедрить новые технологии, которые наверняка помогут упрочить рыночные позиции, будет более эффективным поглотить какую-либо качественную и добросовестную компанию, специализирующуюся на данном сегменте, и уже имеющую в своем распоряжении необходимые наработки и исследовательские мощности (как это сделал Google в случае с Motorola Mobility). Наконец, компании не следует сразу поглощать потенциально интересную фирму, если будущая отдача от вложений не может быть однозначно просчитана и гарантирует окупаемость. Можно вступить в альянс с участием в акционерном капитале, максимально ознакомиться с технологиями и наработками партнера, и принять решение о его покупке в будущем, когда ситуация с окупаемостью проекта прояснится.

# *Глава 3. Перспективы развития стратегических альянсов в отрасли ИКТ*

## *3.1. Изменение условий мировой экономики и поиск более гибких форм развития бизнеса*

Стратегические альянсы сегодня развиваются довольно быстрыми темпами, и для этого есть ряд причин, преимуществ именно этой формы кооперации над другими (например, прямыми инвестициями). Во-первых, первоначально, для функционирования альянса требуются достаточно низкие капитальные затраты и не слишком большой объем оборотного капитала. Во-вторых, при организации и вступлении в стратегический альянс компания подвергается куда меньшим рискам, чем при осуществлении прямых иностранных инвестиций. В-третьих, данную форму кооперации характеризуют гибкие возможности адаптации своей деятельности к изменениям в циклах деловой активности или спросе. Наконец, в рамках стратегического альянса компаниям очень удобно проводить экстернализацию непрофильных видов деятельности, которые могут куда более успешно и эффективно осуществлять партнерами.

Различные виды международной организации производства, не связанные с участием в капитале в рамках стратегических альянсов способствуют созданию большого числа рабочих мест с различных секторах развивающихся экономик. По оценкам UNCTAD в 2010 году, в компаниях, участвующих в международном производстве без участия в капитале своих партнеров, было занято около 20 млн. человек. Больше всего работников насчитывает подрядное промышленное производство, затем идет аутсорсинг услуг и франчайзинг (см. Приложение 4). Следует отметить, что около 80% всех рабочих мест, созданных предприятиями такого типа, находится в развивающихся странах или странах с переходной экономикой. В развитых странах доминирует аутсорсинг услуг и подрядное промышленное производство. Тем не менее, условия труда на таких рабочих местах нередко вызывают нарекания и серьезно разнятся в зависимости от способов производства, правового, социального и экономического регулирования принимающих стран. Основные факторы, влияющие на условия труда на таких предприятиях – это роль правительства, касательно определения, распространения и обеспечения применения стандартов труда. Кроме того, значительное влияние оказывают практики, характерные для ТНК, участвующих в проекте. Поскольку социальная ответственность корпораций выходит за их юридические границы, некоторые ТНК стремятся наращивать свое влияние на деятельность их партнеров по альянсу и производственно-сбытовой цепочке. ТНК все чаще, с целью защиты своих брендов и управления рисками, воздействуют на своих партнеров, подталкивая их к применению кодексов поведения, основанных на международных трудовых стандартах и передовых управленческих практиках. Вызывает беспокойство и относительная нестабильность альянсов. В случае с развивающимися странами это может быть вызвано сезонностью отраслевой деятельности, колебаниями спроса ТНК на данный продукт или вид деятельности/услуг и достаточная легкость перемещения производств ТНК в другое место по той же самой схеме (без участия в капитале). Все это может сильно сказываться как на условиях труда, так и на стабильности занятости.

Достаточно велико может быть влияние альянсов и деятельности в их рамках на размер добавленных стоимостей в местной экономике. Это зависит, в первую очередь, от того, насколько удачно схема деятельности в рамках альянса вписывается в глобальные производственно-сбытовые цепочки компаний-партнеров, и от того, какая доля стоимости удерживается принимающей стороной. Кроме того, это влияние зависит и от возможностей налаживания связей с другими фирмами, и от их собственного производственного потенциала. Если в рамках альянса используются схемы, направленные на максимальное повышение эффективности деятельности (речь идет о подрядном промышленном производстве и аутсорсинге услуг), то доля стоимости, которая удерживается принимающей страной, может быть не так велика по сравнению со всей стоимостью. Но в тех случаях, когда возможности использования местных подрядчиков достаточно ограничены, приходится импортировать товары, чтобы обрабатывать их и перепродавать на экспорт, доля удерживаемой стоимости будет заметно выше. Эта стоимость может принести стране, которой она удерживается, значительные вклады в экономику, увеличивая ВВП страны на 10-15%. Положительный эффект возникает, когда в рамках альянса формируется подрядное промышленное производство, при котором возрастает производственная и экспортная концентрация (так происходит в промышленном парке или территориально-производственном комплексе), что, в свою очередь, приводит к увеличению масштабов закупок у местных подрядчиков и общему положительному воздействию на добавленную стоимость в стране компании-партнера. Логично, что, чем большее количество компаний действуют в кооперации в рамках альянса, и чем многочисленнее их связи в рамках мировой производственно-сбытовой цепочки, тем больше будет положительный эффект на местную экономику (страны, где альянс реализует свою основную деятельность) и будет выше добавленная стоимость, созданная в рамках альянса. А эффективно сформированный территориально-производственный комплекс значительно снижает риск того, что крупная компания-партнер перебазирует свое производства в другое место, т.к. издержки такого переноса заметно возрастут.

Стратегические альянсы неразрывно связаны с процессом международной торговли, а в некоторых отраслях они имеют определяющее значение для глобальной структуры торговли. Например, производство игрушек, обуви, текстильных изделий и электроники характеризуется использованием подрядного производства в более чем 50% случаев (см. Приложение № 5). Таким образом, подрядное производство в рамках стратегических альянсов может быть эффективным инструментом выхода на новые рынки для стран, опорой роста которых является экспорт. Кроме того, участие в этом производстве в рамках альянса может быть начальным пунктом, «плацдармом» для получения доступа к мировым производственно-сбытовым цепочкам через ТНК, пока компании из развивающихся экономик не сформируют собственный независимый экспортный потенциал. Однако чистые экспортные выгоды могу снизиться из-за роста импорта в рамках альянса. Это происходит в случае, если добавленная стоимость, производимая компаниями из развивающихся стран (или попросту партнерами принимающей стороны) невысока, особенно по сравнению с производимой в рамках стратегического альянса.

Одним из важнейших преимуществ организации производства и кооперации в рамках стратегических альянсов является возможность быстрого и эффективного наращивания технологического уровня и получение новых производственных навыков. Можно сказать, что в рамках альянсов происходит передача объектов интеллектуальной собственности на определенных условиях (предусмотренных контрактом), что подразумевает определенный уровень профессиональной подготовки принимающей стороны, либо параллельную передачу навыков и техник организации производства. Что касается международного франчайзинга, в рамках которого подразумевается передача бизнес-модели, вместе с ним партнер по альянсу получает еще и обширный доступ к профессиональной подготовке, и определенную поддержку в формировании и запуске новой франшизы, заключающуюся в передаче необходимых технологий и управленческих практик. Следует отметить, что в некоторых регионах (таких как Юго-Восточная Азия, Восточная Европа, Латинская Америка), после приобретения и освоения технологий и навыков в рамках стратегических альянсов в некоторых видах промышленности и сферы услуг (таких, как швейная, электронная, фармацевтическая, сфера ИТ услуг и аутсорсинг бизнес-процессов), начались серьезные преобразования в структуре бизнеса. Например, местные компании, участвовавшие в альянсах с крупными западными ТНК, сами смогли выйти на транснациональный уровень ведения бизнеса, а некоторые из них – стать региональными технологическими лидерами в профильных отраслях. Вместе с этим, необходимо понимать, что, хотя процесс приобретения и освоения технологий в рамках стратегических альянсов достаточно широко распространён, он не всегда оказывается максимально эффективно использованным. Как правило, это относится к поставщикам не первого звена (второго и третьего), которые не обладают достаточно тесными и хорошо налаженными связями, что иногда не дает им возможности максимально эффективно координировать свою деятельность с членами альянса. Поэтому обмен технологиями и производственными практиками очень часто обходит их стороной. Кроме того, одним из ключевых факторов является наличие и величина поглощающего потенциала местных компаний-партнеров по альянсу. Это может быть существующая база навыков, наличие рабочей силы (которая может быть направлена на обучение этим навыкам) и существование хотя бы базовых предпосылок, с помощью которых могут быть воплощены приобретенные навыки и запущены новые бизнес-инициативы, например, регулятивная база, более насыщенная деловая среда или доступ к новым источникам финансирования. Еще одним важным фактором является распределение относительной переговорной силы между ТНК и местными компаниями-партнерами по альянсу. Тем не менее, можно нивелировать отрицательные влияния обоих факторов путем проведения грамотной регулирующей политики.

На сегодняшний день некоторые правительства развивающихся стран обеспокоены тем, что некоторые трансграничные способы международной организации производства в различных отраслях могут быть использованы ТНК для того, чтобы обходить высокие социальные и экологические стандарты в своей производственной сети. Ввиду нарастающего давления со стороны международного сообщества, многие ТНК приняли на себя гораздо большую ответственность за использование подобных стандартов в своих мировых производственно-сбытовых цепочках. Имеются свидетельства, что ТНК, в большинстве случаев, применяют куда более экологичные способы производства, чем локальные производители. Будут ли в конкретном случае крупные компании в рамках стратегических альянсов ориентировать свою деятельность на высокие социальные и экологические нормы, зависит от того, как они воспринимают правовые риски (когда речь идет о выплате компенсаций за причинение вреда окружающей среде) и коммерческие риски (касательно возможного причинения ущерба их брендам, падения объема продаж). Кроме того, большое значение имеет то, до какой степени они могут контролировать деятельность в рамках альянса и влиять на операции своих партнеров по альянсу. Существует целый ряд механизмов, используемый ТНК для того, чтобы оказывать влияние на своих партнеров по альянсу. Сюда входят различные кодексы поведения, проведение инспекций и аудита на предприятиях, деятельность по сертификации с участием третьей стороны.

Производственная деятельность и налаживание кооперации в рамках стратегических альянсов способны значительно ускорить процесс интеграции в глобальные производственно-сбытовые цепочки некоторых развивающихся экономик, а также укрепить их производственный потенциал. Заметный вклад стратегических альянсов в дело создания дополнительной занятости, увеличения ВВП (стран, на территории которых альянс осуществляет свою непосредственную деятельность), формирования новой технологической базы может предоставить принимающим странам доступ к большим количествам ресурсов, технологиям, навыкам, производственно-сбытовым цепочкам, что, в совокупности, является предпосылкой для создания потенциала долгосрочного промышленного сотрудничества и роста. Наибольшая часть этого вклада способствует улучшению перспектив промышленного развития, что непосредственно воздействует на предприятия-партнеры, поскольку для организации международного производства без участия в капитале необходимо налаживание сотрудничества с местными предпринимателями и привлечение значительных внутренних инвестиций. Получение этих инвестиций, равно как и получение доступа к финансированию на местном уровне (либо на международном), происходит значительно легче благодаря самой структуре альянсов, поскольку инвестиции привлекаются либо путем принятия мер непосредственно в рамках самих ТНК (поддерживающих местных партнеров по альянсу), либо в рамках определенных гарантий, которые вытекают из самого устройства альянса. Несмотря на то, что вклад альянсов в долгосрочное развитие налицо, иногда высказываются опасения (особенно в сфере подрядного промышленного производства и лицензирования) касательно того, что государства, промышленное развитие которых в большой степени основано на способах организации международного производства без участия в капитале, рискуют остаться на нижних уровнях производственно-сбытовых цепочек, обеспечивающих малую добавленную стоимость, или сохранить технологическую зависимость от более развитых партнеров по альянсу. В этом случае развивающиеся экономики в рамках альянса становятся уязвимыми перед производственными и управленческими решениями влиятельных ТНК, так как альянсы менее стабильны, чем эквивалентные им операции с прямыми иностранными инвестициями. Риски зависимости и нестабильности должны устраняться путем интеграции этих способов организации международного производства без участия в капитале в стратегию развития принимающих стран.

Следует также проанализировать политику, которую необходимо проводить правительствам принимающих стран (на территории которых действует стратегический альянс; особенно это касается развивающихся стран), чтобы обеспечить себе максимальные выгоды для развития и свести к минимуму все риски, связанные с интеграцией местных компаний в деятельность альянса. Существует четыре основные задачи, которые стоят перед разработчиками этой регулирующей политики. Во-первых, необходимо интегрировать политику в отношении альянса в общую стратегию национального развития. Во-вторых, следует заняться налаживанием поддержку и укрепление национального производственного потенциала, чтобы обеспечить привлечение необходимых деловых партнеров, желающих участвовать в соответствующей глобальной производственно-сбытовой цепочке. В-третьих, нужно проработать систему поощрения и стимулирования деятельности альянса на территории страны. Наконец, важно заняться устранением всех негативных аспектов деятельности стратегического альянса.

Эффективная интеграция политики в отношении альянса в общую стратегию национального развития будет способствовать тому, чтобы укрепление внутреннего производственного потенциала и привлечение и поощрение деятельности альянсов, было направлено на стратегически важные отрасли экономики (либо в деятельности альянсы были активно задействованы национальные компании, работающие в этой отрасли). Кроме того, необходимо использовать деятельность альянса для поддержания модернизации в важных отраслях (учитывая стадию развития экономики) и обеспечить перемещение национальных производителей в сферы производства с наибольшей добавленной стоимостью. Также следует оказывать национальным компаниям помощь в деле снижения технологической зависимости, путем создания собственных влиятельных брендов на основе технологий и знаний, полученных от крупных ТНК в рамках альянса.

Еще одним важным элементом стратегии промышленного развития, инкорпорирующей деятельность в рамках альянса, является набор мер, направленных на предотвращение и смягчение последствий, вызванных нестабильностью альянсов. Это может быть достигнуто с помощью как диверсификации национального производства, так и его специализации. Диверсификация способна обеспечить вовлечение национальных компаний в деятельность альянса сразу по нескольким ключевым аспектам производства (или поставки определенных услуг), что поспособствует получению доступа к необходимым производственно-сбытовым цепочкам крупных компаний-партнеров. Специализация, в свою очередь, может серьезно повысить конкурентоспособность в пределах определённых отраслей (которые нужно заранее выбрать для специализации на них) и в долгосрочной перспективе способствовать «подъему» местной компании по производственно-сбытовым цепочкам с целью производства продукции с более высокой добавленной стоимостью. Бесспорно, одна из ключевых задач данных регулирующих мер – это сохранить или повысить привлекательность страны для влиятельных ТНК, путем поощрения деятельности альянсов и мероприятий по их созданию с местными компаниями. Для этого необходимо сформировать солидную базу поставщиков, подрядчиков, обладающих достаточными технологиями для того, чтобы эффективно выполнять свою задачу в рамках стратегических альянсов. Не менее важное значение имеет поддержание процесса постоянного освоения знаний и повышения квалификаций местных предпринимателей и работников. Это будет наиболее полезно, если понадобится переориентировать местные компании для более технологичных нужд иностранных ТНК.

Однако, следует принимать во внимание ряд серьезных аспектов регулирующей политики, говоря о повышении способности локальных компаний участвовать в альянсах. Инициативная политика по развитию предпринимательства, как правило, способствует повышению конкурентоспособности локальных компаний, выступающих партнерами альянсов и может меняться от создания новых компаний для текущих целей до поощрения развития бизнес-сетей и бизнес-инкубаторов. Важное значение имеет включение дисциплин по развитию предпринимательства в систему формального образования, также как и развитие у работников специализированных навыков, требуемых для успешного сотрудничества с крупными ТНК. Если национальных регулирующих и поощряющих мер будет много, это может привести к возникновению территориально-производственного комплекса или партнерства, что несет с собой немного другие выгоды. Кроме того, необходимо улучшать условия доступа к финансированию для национальных компаний путем проведения политики снижения затрат по заимствованию и рисков кредитования, либо путем стимулирования альтернативных источников финансирования.

Для эффективного стимулирования и поощрения деятельности стратегических альянсов на территории развивающихся стран необходимо добиться того, чтобы отношения между партнерами основывались на принципах прозрачности и согласованности. Это важно, так как деятельность альянсов регулируется, как правило, множеством законов и подзаконных актов. Базой для создания таких отношений могут быть законы о франчайзинге, норме подрядного с/х производства и прочие. Также необходима отвечающая требованиям иностранных партнеров защита прав интеллектуальной собственности (это особенно важно при работе с компаниями, производящими наукоемкую продукцию, где активно будут использоваться лицензии, франшизы). Более того, можно стимулировать агентства по привлечению инвестиций к более активному участию в проектах альянсов (т.к. на сегодняшний день они больше сосредоточены на сегменте прямых иностранных инвестиций). Их помощь могла бы заключаться в содействии поиску партнеров для альянса, повышению осведомленности бизнес-общественности о деятельности в рамках проекта и в поиске новых партнеров и стимулов для их привлечения.

Для борьбы с негативными аспектами деятельности стратегических альянсов (для принимающих стран), необходимо усиливать влияние местных компаний при принятии решений и переговорах в рамках альянса. Это приведет к более справедливому распределению рисков и выгод. Этого можно добиться путем более тщательной проработки и заключения отраслевых контрактов в рамках альянсов, либо путем согласования переговорных позиций. Если более крупная компания-партнер получает доминирующее положение в рамках альянса, то это может вылиться в злоупотребление своим влиянием на рынке, что приведет к нанесению ущерба и значительным потерям как среди конкурентов, так и среди своих партнеров по альянсу. Необходимо проведение четкой и сбалансированной политики защиты конкуренции. Кроме того, нельзя забывать о защите потенциала местных компаний, выступающих подрядчиками или поставщиками 2-го и 3-го звена, равно как и о традиционных видах деятельности (что, к сожалению, очень характерно для нашей страны), которые легко могут быть выдавлены с рынка из-за того, что их рыночные доли перейдут под контроль ТНК.

При подрядном с/х производстве такая политика может, например, привести к заключению контрактов с целью поддержки мелких и средних фермерских хозяйств в процессе их переговоров с ТНК (если они собираются выступать в качестве поставщиков для альянса). Это может гарантировать местных фирмам доступ к государственным субсидиям и технологиям крупных компаний, а также поспособствовать развитию региональной инфраструктуры. Если бы в некоторых странах подрядное с/х производство получало больше государственного внимания, надзора и поддержки, масштабное приобретение участков земли крупными ТНК в качестве прямых инвестиций уже не рассматривалось бы с опасением.

Наконец, инициатива со стороны международного сообщества и правительств стран базирования стратегических альянсов могут сыграть серьезную роль в будущих результатах деятельности зарубежных ТНК в регионе. Во-первых, политика принимающих стран должна включать в себя разработку более эффективных схем страхования экспорта, а также продуманное страхование возможных политических рисков от деятельности крупных ТНК на своей территории. Несмотря на то, что в глобальных масштабах всеохватывающая и комплексная правовая база и политика, направленная на поощрение международных способов производства без участия в капитале в рамках стратегических альянсов, практически отсутствует, имеется ряд отдельных «подкрепляющих» соглашений и мер, принятых в рамках ВТО и МИС, которые способствуют согласованию норм и правил, которые регулируют взаимоотношения между местными компаниями и их иностранными партнерами в рамках альянсов. Иногда эти соглашения служат своего рода ориентиром для партнеров по альянсу, чтобы при разработке собственных контрактов и договоров, у них был качественный прототип, которой можно было бы изменить и подогнать под собственные нужды и актуальные условия.

## *3.2. Направления и формы дальнейшего развития сотрудничества компаний в рамках стратегических альянсов в отрасли ИКТ*

Направления дальнейшего сотрудничества компаний в рамках стратегических альянсов в секторе ИКТ зависят, в первую очередь, от направления совокупного движения всех участников данной отрасли. Деятельность партнеров по альянсу будет расширяться, степень сотрудничества углубляться, если их бизнес будет идти в ногу со временем и соответствовать рыночным трендам.

Так, в условиях экономического замедления и экологической обеспокоенности всего мирового сообщества, можно сделать вывод о том, что участники альянсов будут искать наиболее экономичные и экологичные технологии, методы производства и виды деятельности. В таких условиях почти наверняка распадутся альянсы с участием компаний, являющихся приверженцами традиционных методов производства. Данная отрасль постоянно движется, развитие в ней идет быстрее, чем во всех других сфера экономической деятельности.

По мнение аналитиков компании Gartner, объем общемировых затрат на сектор информационно-коммуникационных технологий в 2013 году достигнет $3,8 трлн., что на 4,1% выше, чем было в 2012 году ($3,6 млрд).[[13]](#footnote-13) Эксперты компании всерьез полагают, что события наподобие «фискального обрыва» в США (перенесенного с 1 января на 1 марта 2013 года, после чего правительство начало проводить политику сокращения государственных расходов, способную в перспективе замедлить рост экономики), банковский кризис на Кипре, повлияют на расходы в секторе ИКТ, продуктов и услуг только в краткосрочном периоде. Влияния на стратегические решения, принимаемые потребителями, они не окажут.

Прогнозируется, что расходы на аппаратное обеспечение (куда входят также персональные компьютеры, планшеты, смартфоны, принтеры) составят примерно $718 млрд. в 2013 году (что является 7,9% ростом по сравнению с 2012 годом). Однако, ожидается, что расходы на покупки персональных компьютеров почти не изменятся, а на принтеры даже упадут. Рост будет обеспечен увеличением расходов на закупки мобильных телефонов и смартфонов в размере 6,3% и ростом затрат в сегменте телекоммуникационных услуг в размере 2% (до $1,688 трлн.). Сектор информационно-коммуникационных услуг вырастет на 4,5% до $918 млрд., а затраты на корпоративное программное обеспечение увеличатся на 6,4% до $297 млрд. Также ожидается рост расходов на системы хранения данных – до $146 млрд., то есть, на 3,7% по сравнению с 2012 годом (см. Приложение 6).

Подводя итог данному прогнозу, можно сказать, что в каждом рассмотренном случае кто-то выигрывает, а кто-то проигрывает. Так, благодаря переходу от персональных компьютеров к портативным устройствам (смартфонам, планшетам), выиграют производители последних и сотрудничающие с ними компании. Существует тенденция замены серверов комплексными программно-аппаратными системами хранения данных, переход к облачным вычислениям и технологиям вместо покупки лицензий на программное обеспечение. Тем не менее, интересен тот факт, что практически не меняются (и, видимо, не будут сильно меняться) расходы на телекоммуникационные услуги, несмотря на то, что они составляют наибольшую часть мировых расходов в секторе ИКТ.

Получается, что в сфере ИКТ будет усиливаться уже наметившаяся пару лет назад тенденция о тесном сотрудничестве (в том числе, в рамках стратегических альянсов) компаний-производителей мобильной техники и разработчиков программного обеспечения и владельцев Интернет-ресурсов. Наибольшего успеха добьются альянсы наподобие Google-Sony, где обе компании проводят грамотную инновационную политику, а своими продуктами и активами удачно дополняют друг друга, обеспечивая процветание и укрепление рыночных позиций в рамках альянса. Такое партнерство однозначно будет успешным, поскольку обе стороны действуют в соответствии с быстро меняющимся положением дел на рынке, а альянс без участия в акционерном капитале является одним из наиболее эффективных способов ведения бизнеса именно в такой среде.

Безусловно, возможны и другие варианты развития событий, когда альянсы, созданные для достижения целей, уже не актуальных в современных рыночных условиях, могут либо распасться, либо оперативно перестроиться под текущую ситуацию разрабатывать продукцию и технологии, которые буду наиболее востребованы в ближайшее время (например, мобильные аппараты, технологии и их программное обеспечение, широкополосная связь, сети 4G, 5G и т.д.).

Еще одним возможным сценарием развития сотрудничества компаний в секторе ИКТ в рамках стратегического альянса является изменение самой формы сотрудничества. Так, может произойти слияние или поглощение (Google-Motorola Mobility), в том случае, если один из партнеров стремительно теряет рыночную власть, но все еще обладает необходимыми другому партнеру технологиями, патентами, продукцией. Другая ситуация – это поглощение более крупной фирмой партнер по альянсу, если вдруг выясняется, что какой-либо из его активов с большой скоростью растет в цене на рынке, либо начинает играть ключевую роль для развития бизнеса партнер в приоритетном направлении.

Подводя итог, можно сказать, что вариантов развития событий в рамках стратегических альянсов в секторе ИКТ в современных рыночных условий очень и очень много. Чтобы разобрать их все, необходимо провести отдельное исследование. В рамках данного были разобраны основные и наиболее вероятные варианты развития событий. Можно отметить, что практически во всех случаях (если партнеры по альянсу рациональны и действуют в интересах бизнеса) участники стратегического альянса будут действовать исходя из складывающихся тенденций на рынке и в области ИКТ, поэтому жизнеспособность и эффективность каждого альянса будет определяться, в первую очередь, именно способностью быстро и гибко реагировать ни изменяющуюся ситуацию в бизнес-среде и поддерживать свою конкурентоспособность в сложившихся условиях.

# *Заключение*

В рамках данной работы были проанализированы само понятие стратегического альянса в современном бизнесе как таковое – их виды, типы, предпосылки и условия возникновения. Ключевым моментом работы является стратегический альянс в секторе информационно-коммуникационных технологий. Для анализа непосредственно наиболее успешных и показательных стратегических альянсов в данной отрасли было произведено исследование и описание современных тенденций развития сектора ИКТ, а также, характеристика компаний-лидеров, и более подробно были разобраны особенности стратегий развития этих компаний. Большое внимание в рамках данного исследования было уделено предпосылкам создания стратегических альянсов в рассматриваемом секторе и анализ их использования в качестве эффективного и гибкого инструмента адаптации к меняющимся условиям ведения бизнеса в отрасли ИКТ. Кроме того, были изучены основные перспективы развития стратегических альянсов вообще и в сфере ИКТ, в частности – на сегодняшний день данная форма кооперации рассматривается как одна из наиболее гибких форм развития бизнеса. Наконец, автором были проанализированы возможные направления и формы дальнейшего развития сотрудничества компаний в рамках стратегических альянсов в отрасли ИКТ и дан краткосрочный прогноз в области изменения положения дел в отрасли в целом.

В результате проведенного исследования, можно сделать вывод о том, что в отрасли ИКТ стратегические альянсы развиваются параллельно с самой отраслью – компании стараются соответствовать быстро меняющейся рыночной конъюнктуре и проводить инновационную корпоративную политику, быть способными гибко и быстро реагировать на вызовы рынка. Однако, не всегда альянсы приносят успех своим участникам – иногда они приводят к разорению одного из членов или поглощению внутри альянса. Отчасти это происходит из-за необдуманности на стадии выбора формы продолжения партнерства для начала новой бизнес-деятельности – проблема выбора между слиянием/поглощением, стратегическим альянсом с участием в капитале или без участия. Кроме того, крупным компаниям в рамках альянса свойственно основываться сразу на нескольких ключевых позициях при выборе стратегии поведения в рамках альянса. В ряде случаев это приводит к поглощению одного участника альянса другим, когда он осознает, что партнер обладает рядом жизненно необходимых ему технологий, продуктов или патентов.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что компаниям стоит больше времени уделять проблеме выбора формы дальнейшего сотрудничества, опираясь сразу на несколько факторов – рыночные тенденции, собственная корпоративная стратегия развития, анализ возможностей и имеющихся активов у потенциального партнера и подсчет ожидаемых выигрышей от участия в альянсе или поглощения. Вместе с тем, наиболее важным фактором в условиях ведения бизнеса в сфере ИКТ, является способность компании прикинуть и точно спрогнозировать движение и тенденции в отрасли в будущем, поскольку именно от этого, по большей части, зависит полезность и возможная выгода от участия в стратегическом альянсе и будущее самого альянса – важно вступить в такой альянс, который принесет примерно равные выгоды обоим участникам, не сделав одного из них жертвой поглощения или разорения.

Исходя из данного исследования, можно сделать вывод о том, что само поведение агентов в рамках альянса и будущее успешного альянса в условиях динамичной и изменчивой бизнес-среды сектора ИКТ, является само по себе темой для отдельного исследования, поскольку, касаясь этой темы поверхностно в рамках данной работы, автором было выделено сразу несколько возможных путей развития ситуации, которых в реальности может быть еще больше, учитывая быстрое развитие технологий и появление все новых инновационных продуктов.

Безусловно, у стратегического альянса в сфере ИКТ есть будущее, что уже было доказано рядом примеров, однако успешность альянса будет зависеть не только от ситуации в секторе, но и от того, насколько вдумчиво и взвешенно подойдут сами участники к вопросу дальнейшего сотрудничества.

# *Список литературы*

1. Гарретт Бернард, Дюссож Пьер - «Стратегические альянсы», Москва: Инфра-М, 2002, 352 с.
2. Гейтс Билл, - «Прогноз рынка информационных технологий», «Компьюлента», 2008 год
3. Дякин Б.Г. - «Международный бизнес. Том 1. Бакалавриат», М.: ТЕИС, 2009
4. Знаменский А.О., - «Стратегические альянсы как международные объединения корпораций», Российский внешнеэкономический вестник, № 4 (Апрель) 2008 года, стр. 11-19
5. Краснов И.В., - «Организационные структуры субъектов внешнеэкономической деятельности», Москва - Экономика, 2005 год
6. Статистическая информация по анализируемым компаниям с ресурса <http://www.datamonitor.com/>
7. Статьи и новостные ленты электронного издания CRN/RE («ИТ-бизнес», <http://www.crn.ru>)
8. Cisco® Visual Networking Index (VNI) (2011-2016) - "Индекс развития сетевых технологий за период с 2011 по 2016 гг.", (<http://www.cisco.com/en/US/netsol/ns827/networking_solutions_sub_solution.html>)
9. Dennis, E.E., Warley, S., Sheridan, J., - «Doing digital: An assessment of the top 25 U.S. media companies and their digital strategies», Journal of Media Business Studies, 3(1), pages 33-51, 2006
10. Dodourova, M., - «Alliances as strategic tools: A cross-industry study of partnership planning, formation and success», Management Decision, 47, pages 831–844, 2009
11. Dyer, J., Kale, P., & Singh, H., - «When to ally & when to acquire», Harvard Business Review, July/August, pages 109-115, 2004
12. Guosong Shao, - “Acquisitions or Alliances. Examining U.S. Media Companies’ Digital Media Strategies”, Journal of Media Business Studies, 7(1): стр. 21-39 2010 год
13. «Harvard Business Review on Strategic Alliances», Harvard Business School Publishing Corporation, 2002. («Стратегические альянсы: Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008, 244с.)
14. «ICT Development Index – Measuring the Information Society», UN ITU (<http://www.itu.int/net/pressoffice/backgrounders/general/pdf/5.pdf>), 2011
15. «Identity Management: Technology: Cornerstone of the Virtual Enterprise»,  Sun Microsystems, October 2004 ([http://web.archive.org/web/20070125072820/http://www.sun.com/software/products/identity/wp\_virtual\_enterprise.pdf](http://web.archive.org/web/20070125072820/http%3A//www.sun.com/software/products/identity/wp_virtual_enterprise.pdf))
16. IDC – материалы аналитического агентства (<http://idcrussia.com/ru>)
17. «Information Economy Report 2007 - 2008. Science and Technology for Development: the New Paradigm of ICT», UNCTAD, New York and Geneva, 2007 (<http://unctad.org/en/Docs/sdteecb20071_en.pdf>)
18. International Communications Union - Международный союз электросвязи под эгидой ООН – публикации организации (<http://www.itu.int/en/publications>)
19. Mowery David, Oxley Joanne, Silverman Brian - “Strategic Alliances and Interfirm Knowledge Transfer”, 1996, Strategic Management Journal, Vol. 17 (http://esnie.org/pdf/textes\_2006/oxley\_ref1.pdf)
20. O’Dwyera Michele, Gilmore Audrey, Carson David, - «Strategic alliances as an element of innovative marketing in SMEs», Journal of Strategic Marketing, Vol. 19, No. 1, February 2011, 91–104
21. The Association of Strategic Alliance Professionals (<http://www.strategic-alliances.org>)
22. «Trends in telecommunication reform 2012 – Smart regulation for a broadband world», UN ITU (<http://www.itu.int/dms_pub/itu-d/opb/reg/D-REG-TTR.13-2012-SUM-PDF-E.pdf>)
23. «Trends in telecommunication reform 2013 – Transnational aspects of regulation in a networked society», UN ITU (<http://www.itu.int/dms_pub/itu-d/opb/reg/D-REG-TTR.14-2013-SUM-PDF-E.pdf>)
24. UNCTAD World Investment Report 2010: Investing in a Low-Carbon Economy (<http://unctad.org/en/Docs/wir2010_en.pdf>)
25. UNCTAD World Investment Report 2011: Non-Equity Modes of International Production and Development. (<http://www.unctad-docs.org/files/UNCTAD-WIR2011-Full-en.pdf>)
26. UNCTAD World Investment Report 2012: Towards a New Generation of Investment Policies (<http://www.unctad-docs.org/files/UNCTAD-WIR2012-Full-en.pdf>)
27. «Worldwide IT Spending on Pace to Reach $3.8 Trillion in 2013», technology research and advisory company Gartner, Inc. (<http://www.gartner.com/newsroom/id/2394415>)

# *Приложения*

***Приложение 1.*** Доля телефонов на с подключением по широкополосной связи в Азиатско-Тихоокеанском регионе и Северной и Южной Америке.



Источник: Отчет «Trends in telecommunication reform 2012 – Smart regulation for a broadband world» организации ITU (https://itunews.itu.int/Ru/Note.aspx?Note=2716)

***Приложение 2.*** Темпы прироста количества информации, приходящейся на разные типы устройств (в Интернете).



Источник: Отчет «Trends in telecommunication reform 2012 – Smart regulation for a broadband world» организации ITU (https://itunews.itu.int/Ru/Note.aspx?Note=2716)

***Приложение 3***. Сделки анализируемых компаний в период с 1 января 2000 по 31 декабря 2007 года

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Компания**  | **Поглощения** | **Альянсы с участием в АК** | **Альянсы без участия в АК** | **Всего сделок** |
| **CBS Corporation** | **6** | **5** | **35** | **46** |
| **News Corporation** | **12** | **7** | **8** | **27** |
| **Time Warner** | **28** | **9** | **28** | **64** |
| **Всего** | **46** | **21** | **71** | **137** |
| **Всего в %** | **33,6%** | **15,3%** | **51,8%** |  |

Источник: www.datamonitor.com

***Приложение 4***. Оценки глобальной занятости в подрядном промышленном производстве в отдельных отраслях, 2010 год (в млн. человек)



СНУК – способ организации международного производства, не связанный с участием в капитале

***Приложение 5***. Мировой экспорт и экспорт, связанный с международным производством без участия в капитале по отдельным отраслям, 2010 год.



***Приложение 6***.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Мировой прогноз расходов в секторе ИКТ ($, млрд.)** | **2012** | **2012** | **2013** | **2013** | **2014** | **2014** |
|  | **Расходы** | **Рост (%)** | **Расходы** | **Рост (%)** | **Расходы** | **Рост (%)** |
| **Аппаратное обеспечение (устройства - принтеры, смартфоны, планшеты и т.д.)** | **665** | **9** | **718** | **7,9** | **758** | **5,7** |
| **Системы хранения данных** | **141** | **1,9** | **146** | **3,7** | **152** | **4** |
| **Корпоративное программное обеспечение** | **279** | **3,5** | **297** | **6,4** | **316** | **6,7** |
| **IT-услуги** | **878** | **1,5** | **918** | **4,5** | **963** | **4,9** |
| **Телекоммуникационные услуги** | **1,655** | **-0,4** | **1,688** | **2** | **1,728** | **2,4** |
| **Всего по сектору ИКТ** | **3,618** | **2,1** | **3,766** | **4,1** | **3,917** | **4** |

Источник: исследование компании Gartner (http://www.gartner.com/newsroom/id/2394415).

1. А.О. Знаменский «Стратегические альянсы как международные объединения корпораций», - Российский внешнеэкономический вестник, выпуск за апрель 2008 года [↑](#footnote-ref-1)
2. http://www.crn.ru/news/detail.php?ID=68520 [↑](#footnote-ref-2)
3. http://www.itu.int/pub/D-REG [↑](#footnote-ref-3)
4. http://www.itu.int/dms\_pub/itu-d/opb/reg/D-REG-TTR.13-2012-SUM-PDF-E.pdf [↑](#footnote-ref-4)
5. http://www.cisco.com/web/RU/news/releases/txt/2012/060112a.html [↑](#footnote-ref-5)
6. http://www.crn.ru/news/detail.php?ID=77370 [↑](#footnote-ref-6)
7. Вся статистика по компаниям с ресурса http://www.datamonitor.com/ [↑](#footnote-ref-7)
8. http://www.digit.ru/business/20110729/383076664.html [↑](#footnote-ref-8)
9. http://www.google.com/press/motorola/ [↑](#footnote-ref-9)
10. http://www.seonews.ru/events/google-otjal-mobilu-/ [↑](#footnote-ref-10)
11. http://googlepress.blogspot.ru/2010/05/sony-and-google-establish-strategic.html [↑](#footnote-ref-11)
12. http://googlepress.blogspot.ru/2010/05/sony-and-google-establish-strategic.html [↑](#footnote-ref-12)
13. «Gartner Says Worldwide IT Spending on Pace to Reach $3.8 Trillion in 2013» (http://www.gartner.com/newsroom/id/2394415) [↑](#footnote-ref-13)