УДК 339

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ АЛЬЯНСЫ ТНК ПОТРЕБИТЕЛЬСКОГО СЕКТОРА - ВОЗМОЖНОСТИ И СЛОЖНОСТИ

Долженко О.И.,

консалтинговая компания Kearney, Associate

Париж, Франция

Аннотация

В данной статье исследованы вопросы возможностей и вызовов, связанных с применением ТНК потребительского сектора стратегических альянсов для адаптации к изменениям турбулентной внешней среды. Выявлены преимущества создания стратегических альянсов в условиях динамичного внедрения цифровых технологий в компаниях потребительского сектора. Выделены проблемы, возникающие при функционировании стратегических альянсов фирм потребительского сектора. Установлено, что цифровая трансформация существенно повлияла на то, как создаются, управляются и развиваются стратегические альянсы фирм потребительского сектора. Выявлено, что стратегические альянсы, будучи сложным инструментом повышения конкурентоспособности фирм, помогают обеспечить создание дополнительной ценности для потребителей благодаря синергии и межфирменной координации.

Ключевые слова: Стратегические альянсы, транснациональные компании, транснациональные корпорации, ТНК, ТНК потребительского сектора, потребительский сектор, цифровая трансформация, нестабильная внешняя среда.

STRATEGIC ALLIANCES OF TNCS IN THE CONSUMER SECTOR - OPPORTUNITIES AND DIFFICULTIES

Dolzhenko O. I.

Consulting company Kearney, Associate

Paris, France

Abstract

This article explores the opportunities and challenges associated with consumer MNCs' use of strategic alliances to adapt to changes in a turbulent external environment. The advantages of creating strategic alliances in the context of the dynamic implementation of digital technologies in consumer sector companies have been identified. The problems that arise during the functioning of strategic alliances of companies in the consumer sector are highlighted. It has been established that digital transformation has significantly impacted how strategic alliances of consumer sector firms are created, managed and developed. It has been revealed that strategic alliances, being a complex tool for increasing the competitiveness of firms, help ensure the creation of additional value for consumers through synergy and inter-firm coordination.

Keywords: Strategic alliances, transnational companies, transnational corporations, TNCs, TNCs in the consumer sector, consumer sector, digital transformation, unstable external environment.

Введение

Стратегический альянс - одна из основных стратегий неорганического роста международных компаний.[2]

Формирование стратегических альянсов значительно ускорилось по мере развертывания глобализационных процессов как быстрый ответ на либерализацию.[6]

Стратегическое сотрудничество с другой компанией дает много преимуществ.[4] К ним относятся передача технологий, организационная эффективность, снижение затрат на проектирование и послепродажное обслуживание, улучшение финансовых показателей и создание

возможностей.[3] Однако одного стремления к сотрудничеству недостаточно для достижения положительных результатов. Успешный альянс требует энергичных продуманных действий до и после создания альянса. Эти мероприятия охватывают различные этапы развития альянса и объясняют различные аспекты развития отношений, обмена ресурсами и знаниями, а также приверженность сотрудничеству.[13]

Метод

Объектом настоящего исследования являются стратегические альянсы ТНК потребительского сектора. Предмет исследования –возможности и сложности использования стратегических альянсов ТНК в условиях крайне нестабильной внешней среды. В качестве информационной базы были использованы отраслевые данные, статистика деятельности ведущих ТНК потребительского сектора. Метод исследования – системный анализ.

Результаты исследования

Компании в настоящее время практически во всех отраслях конкурируют в условиях усложениния глобальных цепочек создания стоимости(ГЦСС), значительного роста онлайн торговли и цифровых маркетплейсов, что стимулирует потребность в более тесных связях с другими компаниями для доступа к новым технологиям и возможностям.[12]

Стратегические альянсы отражают стремление компаний к более легкому доступу к целевым рынкам.[3] Внедрение товаров нового бренда на новом рынке является трудной задачей для любой фирмы, это связано как с жесткой конкуренции, операционными сложностями так и неблагоприятными законодательными и нормативными документами.[11] Также могут иметь место дополнительные издержки и прямые финансовые потери из-за несоответствующих рыночных условий.

Рыночные условия как правило существенно различаются в разных странах. Для глобальных операций компаниям требуется стратегия, которая позволяет сглаживать бизнес-циклы и вариации обменного курса, тем самым уменьшая

воздействие части рисков.[5] В условиях перенасыщенных рынков создание благоприятного имиджа в сознании потребителей требует времени и определенных затрат.[14] Компании потребительского сектора, планирующие выход на новый рынок, часто пытаются использовать для получения конкурентного преимущества уже сложившийся позитивный имидж брендов своего партнера по альянсу.

Стратегические альянсы имеют свои недостатки, связанные с совместной собственностью.[16] Стратегические альянсы предъявляют очень высокие требования к эффективности менеджмента.[7] Присутствие местного бизнес-партнера может создать угрозу изоляции для других товаров и брендов, которые компания хотела бы вывести на новый рынок. Поскольку в рамках альянса две разные компании работают вместе, это может привести к проблемам, связанным с качеством товаров и услуг, росту эксплуатационных расходов, замедленному принятию управленческих решений и другим негативным последствиям. В условиях нарастающей конкуренции альянс с сильным брендом может существенно улучшить конкурентные преимущества фирмы. [10]

Стратегические альянсы способствуют созданию более совершенных товаров, лучшим взаимоотношениям с потребителями и оптимальной своевременной рекламе в условиях современного сложного потребительского рынка.[15]

Некоторые компании предпочитают создавать стратегические альянсы со средними технологическими фирмами, в то время как другие могут приобретать небольшие технологические стартапы, чтобы получить доступ к аналитике данных и инновационным ресурсам.[1]

Фактором повышения конкурентоспособности членов альянса является эффективная система обмена знаниями среди компаний-членов стратегического альянса.[7] В рамках системы управления альянсами

[1] https://home.kpmg/xx/en/home/campaigns/2019/07/multiple-paths-to-growth-and-competitiveness.html

используются объединенные данные и общая платформа предоставления информации от компаний, входящих в альянс. Это обеспечивает менеджмент компаний необходимыми инструментами управления бизнес-процессами, позволяющими проводить сложный анализ и принятие оптимальных управленческих решений.

Функционирование стратегического альянса происходит при последовательной смене стадий жизненного цикла альянса. На каждой из стадий к существующим процессам присоединяются новые, в результате происходят изменения в структуре альянса. Для принятия обоснованных управленческих решений в условиях смены стадий жизненного цикла альянса важное значение имеет база альянсовых знаний. Эффективное функционирование системы менеджмента знаний способствует росту доверия среди партнеров и построению эффективной системы открытых коммуникаций.[8]

Указанные выше возможности и сложности стратегических альянсов проявляются в партнерствах, образованных некоторыми из крупнейших ТНК потребительского сектора. Крупнейшая американская ТНК пищевой промышленности Starbucks имеет успешное партнерство с американской книжной сетью Barnes & Noble с 1993г. В то время как многие крупные обычные книжные магазины не выдержали жесткой конкуренции со стороны Amazon, Barnes & Noble продолжает добиваться успеха. Одна из причин — кобрендинговые кафе Starbucks «B&N Cafes» в большинстве заведений Barnes & Noble. Горячий напиток и чтение качественной литературы всегда хорошо сочетались друг с другом, что дает любителям книг еще одну причину посетить офлайн магазин Barnes & Noble. Непосредственная ассоциация в умах потребителей сочетания кофе и книги сама по себе является доказательством того, что правильное партнерство может оказывать значительный синергетический эффект как на продажи, так и на узнаваемость бренда.

Стратегические альянсы пытаются использовать крупнейшие розничные сети, пострадавшие в результате расширения электронной коммерции.[1] Крупнейшая американская розничная сеть JC Penney, которая раньше была лидером розничной торговли и якорным арендатором крупнейших торговых центров в последние годы столкнулась с падением конкурентоспособности. В 2006 году JC Penney, один из крупнейших универмагов Америки, и Sephora USA Inc., дочерняя компания французской сети косметических товаров, заключили стратегический альянс. Соглашение позволило Sephora размещать свои магазины косметики внутри универмагов JC Penney и обслуживать онлайн клиентов по ссылке с веб-сайта J.C. Penney на веб-сайт Sephora. И в то время как партнерство JCPenney-Avon быстро распалось после того, как каждый из них получил несколько преимуществ, альянс JCP-Sephora функционировал вполне удовлетворительно, альянс был четко структурирован, роли каждой фирмы четко разделены.Альянс JC Penney с Sephora был вполне успешен в течение 15 лет. Удобные локации Sephora привлекли дополнительно клиентов в Sephora и увеличили поток покупателей в JC Penney.[2]

В 2015г. китайская цифровая ТНК Alibaba Group и дочерняя компания ведущей ТНК потребительского сектора Unilever China объявили о всеобъемлющем стратегическом партнерстве, которое позволит существенно развить бизнес-операции.[3]

В декабре 2021 крупнейший в мире перевозчик контейнерных грузов AP Moller - Maersk вступил в стратегическое партнерство с ТНК

[2] Nicki Kamau.Successful Strategic Alliances: J.C. Penney and Sephora. https://www.allbound.com/resource-center/successful-strategic-alliances-j-c-penney-and-sephora/
[3] https://www.businesswire.com › новости › главная › Aliba...

потребительского сектора Unilever в целях дальнейшей оптимизации цепочек поставок Unilever, одной из самых эффективных в мире.[4]

Значительные перемены на глобальном рынке модной одежды подталкивают фирмы индустрии моды к поиску новых форм экспансии.[9] Все большую популярность набирает такая форма краткосрочных стратегических альянсов как сотрудничество популярного дизайнера и ведущих розничных сетей. Примером является стратегический альянс популярного японского бренда быстрой моды Uniqlo и британского бренда JW Anderson по разработке коллекции LifeWear («Одежда для жизни»).[5] Значительной потенциальной синергией обладает стратегический альянс шведской ТНК индустрии моды H&M, швейцарский машиностроительного концерна Sulzer и стартапа Worn Again Technologies, занимающегося переработкой полимеров. Участие в стратегическом альянсе с Worn Again Technologies ведущих ТНК H&M и Sulzer обеспечивает финансирование для отработки технологии циркулярной экономики в индустрии моды за счет переработки бывшей в употреблении одежды, в частности с высоким содержанием полиэфира.

Заключение и выводы

В условиях турбулентной внешней среды под влиянием новых технологий стратегические альянсы обретают новое значение для фирм потребительского сектора. Стратегические альянсы позволяют участвующим компаниям сохранить свою уникальность, преимущества и отличительные черты, при этом за счет сочетания сильных сторон каждой компании-участницы добиться нового уровня взаимодействия с потребителями, ускорить инновационное создание товаров, оптимизировать цепочки поставок объединить онлайн и офлайн каналы.

[4] https://www.maersk.com › Новости › Пресс-релизы
[5] Galina Utesheva.Uniqlo объявляет о запуске новой коллаборации Uniqlo and JW Anderson. https://fashionunited.ru/novostee/moda/uniqlo-obyavlyaet-o-zapuske-novoj-kollaboratsii-uniqlo-and-jw-anderson/2020092429907

Библиографический список

1.Бостоганашвили Е.Р. Международная конкурентоспособность американских компаний розничной торговли в условиях цифровой экономики. Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук / ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ "МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ИНСТИТУТ МЕЖДУНАРОДНЫХ ОТНОШЕНИЙ (УНИВЕРСИТЕТ) МИНИСТЕРСТВА ИНОСТРАННЫХ ДЕЛ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ". 2022

2. Владимирова И.Г. Стратегические альянсы как наиболее перспективная форма межфирменной интеграции компаний // Вестник университета. 2007. №8 (8). С. 24-37.

3. Долженко И.Б. Стратегические альянсы ТНК потребительского сектора: вопросы методологии и практики // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2021. № 1-2 (52). С. 94-97.

4. Долженко И.Б. О современных тенденциях развития ТНК потребительского сектора // Экономика и бизнес: теория и практика. 2020. № 1-1 (59). С. 105-110.

5. Конина Н.Ю., Савинов Ю.А. Современные ТНК, торговая политика и вопросы геоэкономического соперничества // Российский внешнеэкономический вестник. 2023. № 4. С. 53-65.

6. Конина Н.Ю. Основные тренды развития международных компаний в условиях глобальных перемен // Международный бизнес. 2022. № 2 (2). С. 13-20.

7. Менеджмент / Конина Н.Ю., Ефимова Н.В., Загребельная Н.С., Ноздрева Р.Б., Соколова М.И. - М., 2016.

8. Проблемы менеджмента и международного бизнеса в постковидный период / Конина Н.Ю., Ноздрева Р.Б., Шаповалов В.В., Аржаев Ф.И., Арустамов Э.А., Афонина М.В., Беликов И.В., Богданова М.А., Василейко Д.Э., Владимирова И.Г., Данская А.В., Демурия С.А., Долженко И.Б., Ефремов В.С., Ефремов В.С., Игнатова И.О., Кадол Н.Ф., Казнина О.В., Карачев И.А., Лобода Н.В. и др. Москва, 2022.

9. Савинов Ю.А., Долженко И.Б. Изменения в международной торговле одеждой и деятельность ТНК на рынке модных товаров // Российский внешнеэкономический вестник. 2022. № 9. С. 107-120.

10. Стратегии развития международных компаний. Гречков В.Ю., Конина Н.Ю., Ноздрева Р.Б., Соколова М.И., Дементьева А.Г., Ефимова Н.В., Загребельная Н.С., Шевелева А.В. Москва, 2013.

11. Kauser, S. and Shaw, V. (2004) The influence of behavioural and organisational characteristics on the success of international strategic alliances // International Marketing Review, Vol. 21. № 1, pp. 17-52.

12. Konina N.Yu. GLOBAL VALUE CHAINS.В книге: World Economy and International Business. Theories, Trends, and Challenges. Bulatov A.S., Drynochkin A.V., Kheifets B., Fedorchenko A.V., Gabarta A.A., Kaveshnikov N.Yu., Komkova E., Kostyunina G.M., Morozenskaya E., Kapitsa L.M., Potapova I.R., Pak E.V., Petrova M.A., Revenko L.S., Sergeev E.A., Sidorov A.A., Tkachev V.N., Petrov M.V., Pertseva S.Yu., Gorbanev V.A. et al. Сер. "Contributions to Economics" Cham, 2023. С. 611-618.

13. Lee Jongkuk, Hoetker Glenn, and Qualls William.(2015) Alliance Experience and Governance Flexibility.Organization Science, 26:5, 1536-1551

14. POST-COVID economic revival. Kirillova N.V., Adamchuk N.G., Abdullayev E.A., Antipova A.A., Belyakova Yu.M., Brockova K., Bukharov A.E., Chen G., Chernov A.V., Efremov V.S., Fedorova T.A., Inozemtsev M.I., Kamolov S.G., Klochkova E.N., Kondrat E.N., Konina N.Yu., Konnikov E.A., Krivtsov A.I., Kukushkina A.V., Leontieva L.S. et al.two-volume book / Том 1 Sectors, Institutions, and Policy. Cham, 2021.

15.Stephen M. Wigley and Aikaterini -Konst
strategic alliances in the fashion sector.Journal: Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal, 2011, Volume 15, Number 2, Page 141.DOI: 10.1108/13612021111132609

16.Todeva, E. and Knoke, D. (2005) ‘Strategic Alliances & Models of Collaboration’ // Journal of Management Decisions, 43(1): 123-148.

Оригинальность 88%