

სტრატეგიული ალიანსები და მათი როლი კონსერპტუნარიანობის ამაღლებაში

ალექსანდრე შარაშენიძე

თსუ დოქტორანტი

სტრატეგიული ალიანსი წარმოდგენს ორი ან მეტი ორგანიზაციის შეთანხმებას ითანამშრომლონ განსაზღვრული ბიზნესს აქტივობის განსახორციელებლად, თითოეული სტრატეგიული პარტნიორი სარგებლობს ერთმანეთის სიძლიერით და ამით მოიპოვებს კონკურენტულ უპირატესობას. სტრატეგიული ალიანსების გაჩენა გლობალიზაციის შედეგად ბიზნესს გარემოს ერთდროულად გაუმჯობესებამ და გართულებამ გამოიწვია. სტრატეგიულ ალიანსებში ერთდროულად ხდება პარტნიორების ცოდნისა და პროფესიონალზმის გაზიარება და ამავე დროს ახალი პროდუქტებისა და ტექნოლოგიების განვითარება.

ხშირად სტრატეგიული ალიანსის გაიგივება ხდება ერთობლივ საწარმოსთან, მისგან განხვავებით სტრატეგიულ ალიანსებში კონკურენტების გაერთიანება და მისი არსებობის პერიოდი ხანმოკლეა. სტრატეგიული ალიანსების გაჩენამ გამოიწვია „კორპორატიულ კულტურაში და ბიზნესის წარმოების მეთოდებში დიდი ცვლილება არა მესაკუთრეობაზე არამედ პარტნიორობაზე დაფუძნებული ურთიერთობების სწრაფი ზრდა.“¹, ეს მოწმობს თანამედროვე გლობალიზაციის პირობებში პარტნიორული ურთიერთობების კონკურენტულ უპირატესობაზე. სტრატეგიული ალიანსები, კომპანიებსა და საერთაშორისო ბიზნეს სისტემებში ფორმირებული ორგანიზაციათაშორისი ურთიერთობები ყალიბდება იმ შემთხვევებისთვის, როცა მიზნის მისაღწევად თანამშრომლობა უკეთესი საშუალებაა, ვიდრე კონკურენცია. სტრატეგიული ალიანსი შეიძლება ვუნუდოთ პროცესს, როდესაც ხდება ბიზნეს პრაქტიკის კორექტირება დუბლირებისა და ზედმეტი ხარჯის თავიდან აცილების მიზნით.

სტრატეგიულ ალიანსს წვლილი შეაქვს სტრატეგიული გეგმის

1 Drucker, 1996.

წარმატებით განხორციელებაში. სტრატეგიული ალიანსი, შესაძლებელია ითქვას წარმოადგენს, სტრატეგიული გეგმის განხორციელებისათვის ორგანიზაციებს შორის თანამშრომლობას. მარტივად რომ ვთქვათ, სტრატეგიული ალიანსი შესაძლოა განვიხილოთ პარტნიორობა, რომელიც ბიზნესს აძლევს შესაძლებლობას ერთობლივი სარგებლიანობისთვის და მდგრადი კონკურენტული უპირატესობების მისაღწევად გააერთიანოს ძალები.

სტრატეგიული ალიანსები სულ უფრო მეტ მნიშვნელობას იძენენ ბიზნესში. სტრატეგიული ალიანსის მეშვეობით კომპანიამ შესაძლებელია აამაღლოს კონკურენტული მაჩვენებელი, შეაღწიოს ახალ ბაზარზე, გააუმჯობესოს პროფესიული უნარები და მოახდინოს რისკისა და ხარჯების გადანაწილება. სტრატეგიული ალიანსი ძირითადი მახასიათებლებია:

1. ორი ან მეტი ორგანიზაცია თანხმდება მიაღწიოს საერთო ინტერესების მქონე მიზნებს, ამასთანავე ორგანიზაციები ინარჩუნებენ დამოუკიდებლობას;

2. პარტნიორების მიერ ხდება როგორც უპირატესობების, ასევე მენეჯმენტზე კონტროლის გადანაწილება;

3. პარტნიორები თავიანთი საკუთარი რესურსებისა და შესაძლებლობების გამოყენებით ცდილობენ წვლილი შეიტანონ ალიანსის სხვადასხვა სეგმენტის განვითარებაში.

სტრატეგიული ალიანსის სასარგებლო მხარეებია:

1. ბაზარზე ადვილია შესვლა (უცხო ბაზარზე შესვლის ხარჯები ერთი ფირმისათვის შესაძლოა დიდი იყოს);

2. რისკების გაზიარება;

3. ცოდნისა და გამოცდილების გაზიარება (ცალკეული ფირმები კომპეტენტურნი არიან ერთ სფეროში და ნაკლები გამოცდილება მათ საქმიანობასთან დაკავშირებულ სხვა სფეროში, ძალების გაერთიანება ამ დანაკლისის აღმოფხვრის შესაძლებლობას იძლევა);

4. სინერგია და კონკურენტული უპირატესობა.

სტრატეგიული ალიანსის ტიპები შესაძლოა იყოს შემდეგი:

• **ერთობლივი საწარმო** (ორი ან მეტი მხარის შეთანხმება განსზღვრული პროექტის განსახორციელებლად). თვითეულ მათგანს

აქეს თანაბარი კაპიტალის წილი და იყოფენ შემოსავალს, ხარჯებსა და მოგებას. ერთობლივი სანარმოები იშვიათად გვხვდება მცირე ბიზნესში ვალდებულებებისა და ხარჯების სიდიდის გამო;

- **აუთსორსინგი** (შიდა ბიზნესს პროცესების წარმართვის გარეშე ორგანიზაციასთან/პირთან შეთანხმება);

- **პარტნიორული მარკეტინგი** (ბიზნესის ინტერნეტის საშუალებით განვითარების მეთოდი - ვებ პარტნიორებთან თანამშრომლობით), პარტნიორი გვერდის თითოეული დამთვალირებლისთვის ან განხორციელებული გაყიდვისთვის იღებს საზღაურს;

- **ტექნოლოგიების ლიცენზირება** - გარიგება სავაჭრო ნიშნების, ინტელექტუალური საკუთრების გარეშე ორგანიზაციასათვის ლიცენზირების შესახებ. ჩგამოიყენება ძირითად უცხო ბაზარზე შესვლისას ხარჯების შესამცირებლად. ტექნოლოგიის ფლობაზე კონტროლის დაკარგვა წარმოდგენს უარყოფით მხარეს;

- **პროდუქტის ლიცენზირება** - ტექნოლოგიების ლიცენზირების მსგავსია. განხვავებას წარმოადგენს ის, რომ ხდება გამსაზღვრული პროდუქტის წარმოებისა და გაყიდვის ლიცენზირება. როგორც წესი ლიცენზია გაიცემა განსაზღვრულ გეოგრაფიულ არეალზე;

- **ფრანჩიზა** - სხვა ფირმის წარმატებული ბიზნეს მოდელის გამოყენების პრაქტიკა. მოდელის გადმოღებისთვის ხდება გარკვეული საზღაურის გადახდა;

- **სამეცნიერო კვლევითი და საცდელ-კონსრუქტორული სამუშაოებზე (R&D)** დაფუძვნებული ალიანსები შესაძლოა ერთობლივი სანარმოს კატეგორიას მივაკუთვნოთ, ამ დროს ორი ან მეტი სანარმო ერთობლივი ძალებით ანხორცილებს კვლევას;

- **დისტრიბუტორები** - პროდუქტის გასაღება დისტრიბუტორების საშულებით ერთ-ერთი საუკეთესო გზაა, თითოეული დისტრიბუტორი პასუხიმგებელია თავის ტერიტორიულ მონაკვეთზე.

ზოგადად სტრატეგიული ალიანსის წარმატებისთვის საჭიროა თითოეული პარტნიორის კოოპერაციულ ქცევა. ალიანსის წარმატება დამოკიდებულია სხვადასხვა ფაქტორზე, როგორებიცაა პრობლემების გადაწყვეტა, სანდომიანობა, პარტნიორების რესურსებისა და შესაძლებლობების კომბინაციის ღირებულების

შექმნა, პარტნიორობის თვითდაჯერებულება თანამშრომლობის აუცილებლობასა და საქმიანობის შეთახმებაში.

სტრატეგიულ ალიანსის ჩამოყალიბებას წინ უძღვის:

- სტრატეგიის შემუშავება: ალიანსის მიზნების განხორციელებადობის შესწავლა, ალიანსის მიზნების შეთავსება ძირითად კომპანიის სტრატეგიასთან;

- პარტნიორების შეფასება: პოტენციური პარტნიორის ძლიერი და სუსტი მხარეების შეფასება, პარტნიორის მენეჯმენტის სტილთან შეთავსების სტრატეგიის შემუშავება, პარტნიორის შერჩევის კრიტერიუმის დადგენა, პარტნიორის გაერთინებისკენ მამოძრავებელი მოტივის გააზრება, დადგენა თუ რამდენად მჭიდროდაა ეს კავშირში პოტენციური პარტნიორის რესურსების შესაძლებლობების ზღვართან;

- ხელშეკრულების შესახებ მოლაპარაკება: დადგენა თუ რამდენად რეალური მიზნები აქვს მხარეებს, თითოეული პარტნიორის წვლილისა და სარგებლის განსაღვრა, აგრეთვე კორპორატიული ინფორმაციის დაცვა, ალიანსის მოქმედების ვადების განსაღვრა, არასათანადოთ ვალდებულების შესრულებისას შესაბამისი სანქციების განსაღვრა, სადავო შემთხვევების შესაძლო შედეგების განზღვრა;

- ალიანსის ოპერატიული გეგმა: მენეჯმენტის პასუხისმგებლობის განსაღვრა, რესურსებს/ბიუჯეტსა და სტრატეგიულ პრიორიტეტებს შორის უკუკავშირის განსაზღვრა, ალიანსის შედეგების შეფასება;

- ალიანსის გაუქმება - ალიანსის მიზნების ობიექტური და სუბიექტური მიზეზებით შეუსრულებლობისას.

სტრატეგიულ ალიანსებს დიდი მნიშვნელობა აქვს ფირმის კონკურენტუნარიანობისათვის. კონკურენტული უპირატესობის მოპოვება ხშირად შეუძლებელია ცალკეული ფირმისთვის, რადგან მას არ გააჩნია საკმარისი რესურსი და სამენარმეო და ინოვაციური ცოდნა დინამიური კონკურენტული ბაზრისათვის. ორგანოზაციათაშორისი ურთიერთობები იძლევა ფირმის რესურსებისა და უნარების გაზიარების შემოთავაზების შესაძლებლობას, პარტნიორებთან თანამშრომლობით ხდება მათი განვითარება და

თანამშრომლობის შედეგად მოპოვებული სარგებლის კონკურენტულ უპირატესობად გარდაქმნა.

კონკურენტული უპირატესობები გამომდინარეობს ორგანიზაციის უნართან ითანამშრომლოს სხვა ორგანიციებთან ბიზნეს ქსელების, მომწოდებლებისა და მყიდველების ჩათვლით, რითაც გარკვეულწილად ხდება გეოგრაფიულად და კუთვრულად დაშორებულ პარტნორებთან დადებითი და უარყოფითი მხარეების გაზიარება.¹ გლობალიზაციის წარმართველი ძალები წარმოადგენენ კონკურენტული უპირატესობების წარმართველ ერთ-ერთ ძირითად ფაქტორს. სტრატეგიული ალიანსები კი წარამოედგენს თანამედროვე გლობალიზაციის პირობებთან ადაპტაციის გზას.

არც ერთი ბიზნესი იზოლირებულ კუნძულს არ წარმოადგენს, რამდენადაც კომპანიებს ერთმანეთთან ხანრძლივი ურთიერთკავშირი აკავშირებს². ბიზნესის მზარდი ხარჯები კიდევ უფრო ამძაფრებს ალიანსის ჩამოყალიბებისკენ ბიძგს, ალიანსებს მათი დიდი მნიშვნელობის გამო სამომავლო ზრდის პირველად ძრავას უწოდებენ. ამრიგად, სტრატეგიული ალიანსი აღარ არის სტრატეგიული ალტერნატიული გზა, არამედ ის წარმოადგენს აუცილებლობას, როგორც დარგის ასევე ბაზრის განვითარებისათვის.

1 Strategic Alliances & models of collaboration Emanuela Todeva. School of Management, University of Surrey, Guildford, Surrey, GU2 5XH 2005

2 To Compete or Cooperate – A Strategic Dilemma. Sören Kock*. Entrepreneurship, Management and Organization. Hanken School of Economics. Finland.