Санкт-Петербургский государственный университет

Бакалаврская программа

ЛАСЬКО АННА МИХАЙЛОВНА

Особенности коопетиций компаний в сфере высоких технологий в АТР

Направление 38.03.01 «Экономика»

Основная образовательная программа бакалавриата

«Экономика»

Очно-заочная форма обучения

Научный руководитель:

Телехов Игнатий Игоревич

К.э.н., ассистент кафедры экономики предприятия

и предпринимательства

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Санкт-Петербург

2018

**Оглавление**

[Введение 3-5](#Введение)

Глава 1. **[Теоретические аспекты природы и содержания коопетиции](#Причины)**

* 1. [Определение и сущность коопетиции 6-11](#Сущность)
	2. [Причины выбора коопетиции как бизнес-стратегии 11-13](#Причины)
	3. [Типологии коопетиции 13-15](#Типологии)
	4. [Формы конкурентного сотрудничества 15-21](#Формы)
	5. [Выбор региона АТР и особенности коопетиций на примере авиаотрасли 21-31](#Регион)

 Глава 2. **Применение коопетиционной стратегии на примере компаний Smurfit Kappa и Готэк**

* 1. [Определение понятия «высокие технологии» и обоснование выбора причисления гофроиндустрии к высоким технологиям…………………34-35](#Высокие)
	2. [Обзора рынка гофроупаковки…………………………………………… 36-38](#РЫнок)
	3. [Общие сведения и SWOT анализ Smurfit Kappa…………………………38-42](#SWOTSm)
	4. [Анализ финансовых показателей компании Smurfit Kappa……………..43-45](#ФИнSm)
	5. [Анализ конкурентов. Общие сведения о компании «Готэк»……………45-46](#обготэк25)
	6. [Финансовый и SWOT-анализ «Готэк»……………………………………46-49](#свотготэк)

 Инвестиционный проект по покупке сырьевого завода

* 1. [Краткий обзор рынка макулатурного и целлюлозного сырья в России…….50-51](#макулатура31)
	2. [Формы ведения совместных инвестиций……………………………………..52-53](#формыв32)
	3. [Инвестиционный проект. Сущность..…………………………………………53-59](#сущность33)
	4. [Оценка эффективности показателей инвестиционного проекта…………….60-62](#оцэфпр34)
	5. [Преимущества и риски коопетиционной стратегии…………………………62-64](#премрс3)

[Заключение………………………………………………………………………………..65-67](#заключение)

[Список литературы……………………………………………………………………….67-69](#списоклитры)

**Введение**

*Актуальность темы.* До 1990-х годов конкуренция и сотрудничество рассматривались как две отдельные стратегии в деловом мире. До того времени компании особенно в очень конкурентных отраслях промышленности считали друг друга не иначе, как противоположными сторонами в войне. Однако сегодня становится все более очевидным тот факт, что многие компании сами по себе не обладают всеми возможностями и ресурсами, чтобы в одиночку успешно конкурировать на рынке. В этих условиях им необходимы новые стратегии для решения определенных внутренних и внешних проблем. И поскольку к концу 20-го века конкуренция стала только усиливаться: появление все большего количества крупных корпораций с огромными возможностями, а также усиление процессов глобализации: многие компании стали приходить на рынки других стран, в том числе тех, которые раньше были закрыты, то и необходимость увеличить свой конкурентный потенциал у менее крупных компаний, или тех, кто выходит на новый рынок, тоже возросла. Одним из решений данной проблемы оказалась стратегия коопетиции, термин которой впервые использовал Рэй Ноорда - основатель компании сетевого программного обеспечения Novell.

 Термин коопетиция происходит от английских слов **Coo**peration и Com**petition,** что как раз и обозначает одновременное совместное и конкурентное взаимодействие между двумя компаниями-конкурентами.

Суть коопетиции заключается в том, что две или более конкурирующих компании развивают сотрудничество в определенных областях, сохраняя при этом конкуренцию в других. Эта стратегия осуществляется с целью обеспечения взаимной выгоды. Объединяя свои ресурсы с конкурентами, компании могут получить конкурентные преимущества перед другими участниками рынка. Эта стратегия предоставляет конкурентам преимущества добавленной стоимости, повышения эффективности и качества, доступа к сырью и ограниченным ресурсам, а также снижения рисков.

*Целью* данной работы является анализ наиболее успешных в реализации форм коопетиции в высокотехнологичных компаниях на примере стран Азиатско-Тихоокеанского региона.

Для достижения данной цели были поставлены следующие *задачи:*

1. Рассмотреть сущность понятия коопетиция.
2. Обозначить наиболее значимые преимущества использования коопетиции как бизнес-стратегии.
3. Определить риски использования данной стратегии в бизнесе
4. Выявить специфические черты коопетиции в высокотехнологичных отраслях.
5. Раскрыть особенности построения и использования коопетиции в АТР. (на примере компании Smurfit Kappa и Готэк).
6. Раскрыть необходимые условия на успешной реализации тех или иных форм коопетиции.

*Объектом исследования* является стратегия коопетиции, применяемая в сферах, связанных с применением высоких технологий.

*Предметом* исследования выступают компании, применяющие стратегию коопетиции для реализации своих стратегических планов.

*Степень разработанности проблемы.*

Для написания теоретической части работы использовались труды российских и западных экономистов. Однако стоит учитывать тот факт, что в России очень мало специалистов, занимающихся и публикующих работы по коопетиции, поэтому в основном рассматривались труды зарубежных авторов, по большей части американских, итальянских и польских исследователей.

При анализе авторов, описывающих стратегию коопетиции, в первую очередь стоит обратиться к тем, кто впервые смог ее формализовать и теортезировать - Адаму Бранденбургеру и Барри Нейлбаффу. Эти авторы – профессоры Гарвардского университета, специалисты в теории игр, в своем труде «Co-opetition. Конкурентное преимущество в бизнесе» постарались объяснить, почему необходимо изменить взгляд на природу бизнеса, и пытаться достичь успеха в нем, сотрудничая со своими конкурентами.

Другими известными специалистами в области стратегии коопетиции, к трудам которых я обращалась, являются итальянский исследователь Dagnino G. «Coopetition strategy a new kind of interfirm dynamics for value creation», польский исследователь Beata Kozyra «Strategic alliance as a particular form of coopetition», Bengtsson M., Kock S «”Coopetition” in business Networks – to cooperate and compete simultaneously», Gnyawali, D. R., Madhavan, R. «Cooperative networks and competitive dynamics» и многие другие исследователи.

*Методологическая основа исследования.*

Автором использованы методы анализа на примере расчетов экономических показателей работы компаний Smurfit Kappa и Готэк и синтеза на примере расчета общеотраслевых показателей в сфере производства гофроупаковки в России, инвестиционный анализ при расчете проекта по созданию сырьевой базы для компаний, SWOT-анализ конкурентов, графический анализ

*Практическая значимость работы и новизна исследования*

Исследование, приведенное в работе, может быть полезно для изучения и в дальнейшем для применения на практике рядом компаний, которые испытывают нехватку в собственных ресурсах для стратегического развития компании. Так же эта стратегия может применятся теми, кто испытывает сильное давление со стороны более сильных конкурентов и не имеет возможности в одиночку противостоять.

Новизна исследования заключается в разработке особенностей коопетиций компаний, связанных с высокими технологиями и предложен план реализации стратегии компании, занятой в сфере гофроупаковки и определяется следующими результатами:

- выявлены особенности коопетиций в авиаотрасли;

- систематизированы подходы к определению и рассмотрению природы коопетиции;

- разработан проект и проанализированы его результаты по реализации покупки сырьевого завода;

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух глав, заключения и списка литературы.

**ГЛАВА 1.**

* 1. **Определение и сущность коопетиции**

Длядостижения устойчивого развития любой организации необходимы разработка и применение эффективных инновационных стратегий. Слово «стратегия» происходит от древнегреческого stratέgia < stratos – войско, ago – веду, что можно перевести как «искусство полководца». Первым задокументированным учебником по стратегии можно назвать книгу Сунь Цзы «Искусство войны»,которая являласьруководством по военной стратегии и тактике. В дальнейшем идеи Сунь Цзы были перенесены в другие сферы исследований. Сегодня же, его идеи обязательны для изучения всем, кто занимается стратегией. В Европе термин «стратегия» был переведен в XVIII веке и использовался только для описания военных действий или конфликтов до второй половины ХХ столетия. Однако с выходом работы «Теория игр и экономическое поведение» Д.Ф. Неймана и Оскара Моргенштейна, которые разработали теорию игр, подход к пониманию стратегии несколько изменился. Ее стали понимать как «серию действий фирм, принятых в ответ на определенную ситуацию»,[[1]](#footnote-1) и использование такого инструмента как теория игр стало одним из исходных моментов для развития теории концепции коопетиции.

Термин коопетиция происходит от английских слов **Coo**peration и Comp**etition,** что как раз и обозначает одновременное совместное и конкурентное взаимодействие между двумя компаниями.

Сам термин «коопетиция» был придуман Реем Нурда, основателем IT-компании Novell в 1990-е г. Но впервые эта стратегия была теоретизирована и объяснена Бранденбургом и Налебафом в книге «Co-opetition. Конкурентное сотрудничество в бизнесе» в 1996 году.

Коопетицию стоит рассматривать через призму сети ценностей (Net Value), в которой взаимосвязаны различные акторы, такие как клиенты, поставщики, конкуренты и дополнители. То есть термин «коопетиторы» соответствует более широко употребляемому термину «стейкхолдеры». При этом стоит отметить, что Бранденбургер идет чуть дальше обычного понимания «стейкхолдеров», так как он использует еще один вид – «дополнителей». Дополнители – это те, кто предоставляет дополняющие, а не конкурирующие с вашими продукты.

В своей работе Бранденбургер доказывает, что бизнес - это не всегда война: «Когда бизнес ведется, как война, победителей мало. Типичный результат ценовой войны – это прибыли, упущенные всеми».[[2]](#footnote-2) Он утверждает, что большинство бизнесов становятся успешными, только если другие бизнесы тоже успешны. То есть необходимо создать совместными усилиями «большой пирог», который потом необходимо будет разделить. Какой кусок пирога Вам достанется, зависит от вашей добавленной стоимости в игре, то есть тому, что вы привносите в игру, а также от того, какую стратегию игры вы выберете.

Если мы будем опираться на понимание коопетиции Бранденбургера, то поймем, что коопетиция – это прежде всего взаимоотношения стейкхолдеров, которые являются ничем иным как игрой, к которой могут присоединиться новые участники. Что же касается тех, кто начинает сдавать свои позиции в этой игре, то они могут изменить правила игры или попытаться с кем-то поменяться ролями (перейти из конкурентов или потребителей в партнеры и т.д.). То есть прежде всего, коопетиция - это сбалансированное взаимодействие с другими акторами, в том числе и с оппонентами. Изменение правил игры должно основываться на стратегии, которая опирается на такой инструмент как теория игр. Именно использование теории игр как инструмента ведения бизнеса является одним из ключевых моментов в работе Бранденбургера. И еще, что отличает Бранденбургера от других исследователей, так это его вера в том, что выигрыш необязательно предполагает проигрыш другого. В рамках его подхода становится возможной преобразование столкновения интересов в многосторонние конкурентные преимущества.

Его идеи получили дальнейшее развитие в работах различных исследователей. Так, американские исследователи коопетиции Джованни Батиста Данино и Джовани Падули, также отмечают, что коопетиция – это взаимоотношения конкуренции и сотрудничества одновременно, но при этом тем не менее, авторы дают важное дополнение - что коопетиция происходит, когда компании взаимодействуют с частичной совмещаемостью интересов. «Стратегия коопетиции – это такая межфирменная стратегия, которая предусматривает привлечение конкурентных фирм до совместного создания ценности за счет коопетиционного преимущества компаний с частично общими интересами. Коопетиция представляет собой многомерную и многогранную концепцию, которая предполагает множество различных форм и множество уровней анализа». [[3]](#footnote-3) Часто сотрудничество происходит, когда компании, работающие на одном и том же рынке, совместно работают над изучением и исследованием новых продуктов, в то же время они конкурируют за рыночную долю своих продуктов. В качестве примера, они приводят случай договоренности между PSA Peugeot Citroën и Toyota об обмене компонентами нового городского автомобиля, которые одновременно продаются как Peugeot 107, Toyota Aygo и Citroën C1, где компании экономят деньги на общих расходах, оставаясь конкурентоспособными в других областях.

По мнению французского ученого Фредерика Леруа, стратегии объединения с конкурентами, которые он называл также «коллективными» или «агломератными», – неотъемлемая часть стратегического выбора в отраслях, для которых характерны высокая степень неопределенности, большое количество игроков и большой потенциал роста отрасли.[[4]](#footnote-4)

Украинский исследователь коопетиции А.А. Швидина поддерживает подход Фредерика Леруа к пониманию коопетиции как к писку соответствия вызовам реалий бизнеса и дает следующее определение: «коопетиция – это ответ на действие или состояние внешней среды совместимыми с конкурентами усилиями, при этом субъекты, объединяясь в пределах определенного звена цепи ценности, в других звеньях остаются конкурентами».[[5]](#footnote-5)

Некоторые исследователи смотрят на коопетицию как на парадокс, поскольку она предусматривает парадоксальные взаимоотношения, которые возникают, когда две фирмы кооперируют в одних сферах деятельности, одновременно находясь в конкуренции друг с другом в других сферах деятельности. Такое мнение разделяют ученые Мария Бэнгстон, Сорен Кок и другие.[[6]](#footnote-6)

Смотря на различное понимание природы коопетиции, можно выделить *следующие подходы:*

1. Стейкхолдерский подход (Бранденбургер). Подход предполагает понимание коопетиции как упор на взаимоотношения с ключевыми стейкхолдерами. Здесь встает вопрос о возможности определения ключевых стейкхолдеров, а также насколько высока вероятность ложной идентификации стейкхолдеров.
2. Подход о ключевым компетенциям. (Данино, Падули) Подход предполагает упор организаций на недостающие ключевые компетенции. Этот подход тоже имеет определенные недостатки. Например, могут быть инвестированы избыточные инвестиции в развитие невыигрышных компетенций. Если компания конкурент не владеет полностью необходимой компетенцией или знаниями, то будут затрачены существенные временные ресурсы на развитие ключевых компетенций, и соответственно будет замедление с получением преимущества в конкурентной борьбе. Есть вероятность неправильной оценки требуемых на рынке инноваций, поэтому есть риск неправильного выбора направления совместных разработок. Возможно снижение производительности идей вследствие боязни размытия ключевых компетенций, оппортунизма. Кроме того, этот подход трудно применим для малых фирм из-за нехватки ресурсов и компетенций.
3. Ответ на усиление конкуренции. (Ф. ле Руа, Швидина) Подход предполагает, что коопетицию как бизнес стратегию выбирают, когда среда становится слишком конкурентной, и вызовы, которые появляются у компании, слишком серьезные и она не в состоянии справиться самостоятельно. Поэтому для снижения неопределенности путем объединения усилий нужно объединяться с конкурентами с одновременным получением преимущества над ними. В этом подходе, возникают следующие «подводные камни». Требуются большие организационные усилия на объединение подходящих конкурентов, выбор которых тоже представляет собой большую сложность.

Как можно заметить, подходов к пониманию коопетиции много, это говорит о том, что эта стратегия еще находится в процессе становления. Но несмотря на наличие различных точек зрения на определение «коопетиции» и на несогласованность в определении подходов к исследованию коопетиции, исследователи сходят в двух точках. Первая, это то, что коопетиция – это одновременная кооперация и конкуренция. Вторая, коопетиция относится преимущественно к горизонтальным отношениям между акторами, то есть соревнующиеся фирмы обычно конкурируют на тех же рынках, за тех же клиентов.

Одним из инструментов для успешной реализации конкурентного сотрудничества является теория игр, за разработку которой в 1994 году три разработчика – Джон Нэш, Джон Харсани и Райнхард Зелтен – получили Нобелевскую премию. «Теория игр очень эффективна в тех ситуациях, где присутствует много взаимосвязанных факторов и решения не могут приниматься в изоляции друг от друга».[[7]](#footnote-7) Самым наглядным примером того, как можно извлечь выгоду, выбрав определенную стратегию, является две ситуации Адама и Барри, которые описаны в работе Бранденбурга. 1 вариант ситуации выглядит следующим образом: Адам имеет 26 красных карт, и есть 26 студентов, у каждого из которых есть по 1 черной карте. Тот, кто предложит 2 карты разных цветов в конце игры имеет возможность получить 100$ за каждую пару. Очевидно, что инициатором должен стать Адам, так как именно он обладает 26 красными картами. Он начинает предлагать определенную сумму денег студентам в обмен на их черную карту. Допустим, Адам предлагает 20$. Обычно студенты сразу соглашаются на эту небольшую сумму. Но тут стоит заметить очень важный момент, позиция студента на самом деле более сильная, чем может показаться на первый взгляд. Если студент откажется на предложение в 20S, то в конце игры Адам все равно вернется, т.к. останется 1 черная, а у него 1 красная. Можно попросить 50$, и Адам будет вынужден согласиться на эту сумму, так как в противном случае, он не получит ничего. 50$ лучше, чем 0.

1. вариант - ситуация Барри. У Барри имеется 23 красные карты, и есть 26 студентов, у каждого из которых по 1 черной карте. Если студент будет действовать так же, как в игре с Адамом, то скорее всего он останетесь ни с чем. В данном случае стоит согласиться сразу на предложение Барри в 20$, так как карт красных у Барри 23, а студентов - 26, то есть на красной карты на всех не хватит. У Барри здесь намного более выгодная позиция, поэтому он вправе предложить даже 10$. Даже 10$ лучше, чем 0. В данном случае Барри намеренно уменьшил пирог, т.к. понимал, что потеря трех карт приведет к изменению в разделе пирога. Добавленная стоимость – это показатель того, что каждый игрок привносит в игру. В случае с Барри добавленная стоимость каждого студента – 0. Три студента остаются без парной карты, т.к. ни один из них не является критичным для игры. Пока студенты не объединились, они конкурируют друг с другом, их добавленная стоимость – 0. [[8]](#footnote-8)
	1. **Причины выбора коопетиции как бизнес-стратегии**

Что может послужить причиной того, чтобы начать сотрудничать со своими конкурентами? Одним из аргументов «за» конкурентное сотрудничество как выбора межфирменных отношений является аргументация на основе ресурсов. Теория ресурсного подхода предполагает, что конкурентное преимущество или даже выживание компании, зависят от стратегических ресурсов, которыми компания владеет, контролирует или к которым имеет доступ. Однако в сегодняшнем деловом мире все больше компаний страдают от нехватки ресурсов. Растущий недостаток ресурсов и заставляет обращать внимание компаний на установление межорганизационных отношений, благодаря которым компании становятся участниками межорганизационных сетей. Отношения сотрудничества в сети воспринимаются как неоценимый источник недостающих компетенций и стратегических ресурсов, которые компания в противном случае не могла бы самостоятельно производить. То есть весь смысл данной позиции сводится к тому, чтобы интегрировать дополнительные ресурсы.

Такой подход имеет огромный потенциал для создания ряда преимуществ, которые были бы невозможны, если ресурсы используются отдельно одной фирмой. Это дополнительные преимущества могут быть выражены в сокращении затрат, расширении рынка, совместном производстве и распространении продукции. В тоже время компании могут пытаться защититься от входа новых участников на рынок путем блокирования радикальных новых инноваций, которые подорвут конкурентную позицию фирмы, повышения барьеров для входа на рынок для новых игроков.[[9]](#footnote-9)

Однако Бранденбургер утверждает обратное: от ценовых войн проигрывают все. Пытаясь снизить цены ниже себестоимости и тем самым вытеснить конкурента с рынка, можно обзавестись очень опасным соперником, поскольку твоему конкуренту, который не получил прибыли, уже нечего терять. В данном случае он может начать применять и нечестные правила поведения в бизнесе.

Еще одной причиной может быть необходимость создания инноваций, в том числе радикальных инноваций. Радикальные инновации - это передовые продукты и услуги. Для их создания требуются разработки совершенно новых идей и решений. Коопетиция может обеспечить очень важные дополнительные активы для радикальных инноваций, которые в противном случае трудно создать в одиночку. Фирмы обмениваются информацией, ресурсами, навыками и знаниями в области разработки, использования, внедрения и коммерциализации новых продуктов посредством сотрудничества. Фирмы также разделяют нематериальные ресурсы, например, знания и репутацию, которые не уменьшаются из-за их использования. Кроме создания радикально новых инноваций, кооперировать с конкурентами можно для создания и так называемых инкрементных инноваций, то есть таких, которые предполагают изменения и улучшения уже существующих продуктов и услуг[[10]](#footnote-10).

*Риски*

Однако существует и ряд рисков, связанных с коопетицией. Часто фирмы сталкиваются с рисками оппортунизма. Когда бизнес-среда очень динамична и быстро меняется, вклад партнеров также должен быть очень динамичным. Но не все игроки могут соответствовать требованиями среды, что в свою очередь приводит к оппортунистическому поведению, то есть такому, когда партнеры преследуют еще на этапе сотрудничества исключительно собственные интересы, чтобы получить свои собственные преимущества, но не конкурентные цели совместного предприятия.

Актуальным остается и риск утечки знаний внешним источникам из-за оппортунистического поведения партнеров. Поэтому обмен знаниями происходит не с той интенсивностью, которая необходима для создания совместной ценности. Партнеры в таких ситуациях часто сознательно ограничивают поток, что безусловно оказывает негативное воздействие на коопетиционное взаимодействие и на инновационные результаты.

При выборе такой стратегии как коопетиция, которая предполагает сотрудничество, большое значение начинает играть степень доверия между партнерами. Уровни доверия могут варьироваться в зависимости от сферы бизнеса, от формы коопетиции и т.д. начиная от полного недоверия и заканчивая сильным доверительным связям. Некоторые ученые утверждают, что в высоко инновационных сферах способность обнаруживать оппортунистическое поведение низка и, как следствие, стимулы, основанные на сохранении репутации низки.[[11]](#footnote-11) Стоит отметить, что доверие развивается не только по вертикали (по степени), но и по горизонтали (по времени), и чем оно сильнее, тем больше шанс, что он сможет превратиться в устойчивое конкурентное преимущество. Тем не менее, доверие между партнерами в реальной жизни может значительно ниже требуемого, особенно в высоко инновационной среде. В результате этого заинтересованные стороны не делятся информацией, в частности основными знаниями и активами.

У партнеров могут быть также различные стратегические намерения. Поэтому необходимо, чтобы на начальном этапе совместной деятельности всеми вовлеченными членами была согласована общая цель. Это очень важно, так как отсутствие согласованных целей и других видов деятельности может привести к увеличению затрат на развитие продукции и предотвращения утечки знаний.

Кроме того, к существенным рискам можно также отнести неэффективную коммуникацию, непонимание, нерациональное использование ресурсов и другие.

* 1. **Типологии коопетиции**

Типология коопетиции представлена в двух основных формах: диадическая коопетиция и сетевая коопетиция. Диадическая коопетиция подразумевает отношения двух фирм и относится к: а) коопетиционным отношениям между двумя одинаковыми фирмами на одном уровне цепочки создания стоимости (т. е. стратегические консорциумы – НИОКР консорциумы) - «простая диадическая коопетиция»; б) коопетиционным отношениям между двумя фирмами на нескольких уровнях цепочки создания стоимости (т. е. ряд фирменных диад в автомобильной промышленности, которые сотрудничают в области НИОКР автомобилей) - это «сложная диадическая коопетиция».[[12]](#footnote-12)

Диадическая коопетиция имеет место тогда, когда взаимодействие происходит между двумя компаниями. Диадическая коопетиция создает ценность для двух конкурирующих фирм при том, что нет необходимости создавать ценность для остальных стейкхолдеров, как потребители, общество и т.д. Таким образом, диадическая коопетиция в целом соответствует стратегии «выигрыш-выигрыш-проигрыш».[[13]](#footnote-13)

Простую диадическую коопетицию можно легко наблюдать, если рассмотреть простой стратегический диадический альянс, такой как, НИОКР консорциум. НИОКР консорциум – это юридическое лицо, образованное двумя или более организациями, объединяющими ресурсы и принимающими решения для проведения совместных исследований и разработок. Многие НИОКР консорциумы имеют ограниченную продолжительность, поскольку они связаны с конкретными проектами с заданными временными горизонтами. [[14]](#footnote-14)

Сложную диадическую коопетицию можно понять, если рассмотреть ряд альянсов в автомобильном секторе (например, BMW-Daimler Chrysler, Ford PSA). Эти соглашения принимают различные формы и фокусируются на сотрудничестве в области НИОКР и производстве одного или нескольких автомобильных компонентов или производственных линий (например, автоматических механизмов, дизельных или бензиновых двигателей, спортивных или грузовых автомобилей, фургонов или коммерческих грузовиков), в то время как дистрибьюция в целом остается конкурентной.[[15]](#footnote-15)

Сетевая коопетиция затрагивает структуру сложных отношений между более чем двумя фирмами одновременно и относится к: а) коопетиционным отношениям между несколькими фирмами на одном уровне цепочки создания стоимости. Это «простое сетевое сотрудничество»; б) коопетиционным отношениям между несколькими фирмами на нескольких уровнях цепочки создания стоимости (т. е. промышленные районы, твердые кластеры и многосторонние соглашения). Это «сложное сетевое сотрудничество».

Главной целью сетевой коопетиции является удовлетворение потребностей всех участников этой сети, что ведет к развитию бизнеса всей сети в целом. Еще одна цель, которая решается при взаимодействии внутри сети – это устранение избыточной конкуренции, при этом сохраняя необходимый уровень конкуренции для эффективного развития рыночных отношений.

Коопетиция одинаково важна для управления связью между НИОКР и производством внутри фирм. На конкурентных рынках часть успеха часто зависит от скорости, с которой фирмы могут превращать изобретение в инновации и инновации в продукты, готовые к выпуску. Достижение быстрого эффективного перехода от изобретения и инноваций к производству требует широкой координации между различными этапами процесса, что зависит от организационных механизмов, используемых фирмой, и степени коммуникации между участвующими.

**1.4.** **Формы конкурентного сотрудничества**

**Стратегический альянс** – это одна из форм взаимодействия действия среди конкурирующих компаний. Существует достаточно много определений стратегического альянса, но наиболее общим определением, которое отражает основную сущность, является следующее: стратегический альянс – союз двух и более компаний, которые остаются независимыми при ведении совместной деятельности. Компании разделяют выгоды и контроль. Сущность стратегического альянса в том, что ни одна из сторон не имеет полного контроля над совместным предприятием. Такие исследователи как B. Garrette и P. Dussauge фокусируются скорее на причинах сотрудничества. Альянс для них создается с целью реализации общих целей, в тоже время, сохраняя их стратегическую независимость и защищая их собственные интересы. [[16]](#footnote-16) Особенность стратегического альянса в том, что ни один из партнеров не имеет тотального контроля над совместным предприятием.

 Согласно Beata Kozyra [[17]](#footnote-17), стратегический альянс – это сотрудничество между существующими или потенциальными конкурентами, которые оказывают влияние на других конкурентов, поставщиков или клиентов внутри того же или связанного сектора.

Таким образом, Стратегический альянс – это форма контракта, письменной или устной формы, которая имеет своей целью в установлении общих целей предприятия и вытекающими оттуда правами и обязанностями.

Итак наиболее сущетвенными характеристиками стратегического альянса можно назвать следующие: [[18]](#footnote-18)

1. Кооперация между двумя и более компаниями.
2. Кооперация в диверсифицированной форме на основе контрактов и соглашений.
3. Кооперация, которая состоит в пропорциональном соотношении и использовании ресурсов, компетенций и значений двух сторон, необходимых для достижения цели.

*Типы и области стратегических альянсов.*

B. Garrette и P. Dussauge уже упоминавшийся до этого, они разделяют альянсы на две группы. Альянсы между компаниями, которые не конкурируют друг с другом и альянсы между конкурентами.

Альянсы, между компаниями, которые не конкурируют друг с другом.

1. Multinational joint venture. Компания, основанная отечественной компанией с иностранной компанией или иностранной компанией в стране, чтобы осуществлять коммерческую деятельность.[[19]](#footnote-19)

2. Вертикальное партнерство. Две или более компаний, охватывающие различные бизнесы в общей цепочке поставок.

3. Соглашение между индустриями. Две или более компаний из различных индустрий кооперируют.

Альянсы между конкурентами.

1. Общеинтеграционный альянс. Две или более компаний, работающих вместе над сокращением издержек производства, однако продукты на рынке представлены раздельно.
2. Псевдо-концентрационный альянс. Две или более компаний, работающих вместе над развитием, выпуском или продажей продуктов или услуг.
3. Альянс дополнителей. Две или более компаний, работающих над определнием проекта, используя дополнительные ресурсы и возможности и способности.

Еще одну типологию альянсов приводит Romanowska. Она разделяет альянсы на две группы: equity strategic альянсы и non-equity strategic альянсы.

Equity strategic альянсы:

1. Смежное предприятие – это компания, основанная отечественной фирмой с иностранной компанией или иностранной компанией в стране, чтобы осуществлять коммерческую деятельность. Такой тип предприятия может включать в себя следующие компании:
2. Иностранная, в которой партнеры из разных стран, без участия организующей страны.
3. Международные, в которых присутствуют партнеры из разных стран, включая страну штаб-квартиры
4. смешанные, в которых акциями владеют иностранные компании и правительство страны со штаб-квартирой предприятия.

Non-equite альянсы подразделяются на альянсы капитала и соглашения:

1. Альянсы капитала – это покупка миноритарных акций одним из партнеров или взаимная покупка акций партнера. Акции компании другого партнера не дают союзнику никакого контроля над компанией партнера.[[20]](#footnote-20)
2. Альянсы соглашений, то тут может быть несколько вариантов. Альянсы на основе лицензий.
	1. Франчайзинг-это система продаж товаров, услуг или технологий, которая основана на тесном и непрерывном сотрудничестве между юридическими и финансовыми отдельными и независимыми компаниями: франчайзером и его франчайзи. Другими словами – практика использования успешной бизнес модели другой фирмы. Франайзер делает его знания, технологии, бренд компании и процедуры доступными другой компании, которая обязана действовать по определенным правилам.

*Причины и преимущества стратегического альянса:*

1. Сокращение издержек
2. Доступ к новым технологиям и рынкам.
3. Приобретение большего масштаба и сферы охвата
4. Сокращение жизненного цикла продукта
5. Привлечение квалифицированных кадров
6. Доступ к финансовым ресурсам
7. Снижение риска
8. Изучение и доступ к ноу-хау и продвинутым технологиям партнера
9. Сокращение затрат на исследования и разработки

Стоит отметить, что вероятность создания успешного стратегического альянса с конкурентом выше, когда есть сходство ресурсов между компанией и ее конкурентом, что указывает на то, что цель альянса заключается в ослаблении конкурентной интенсивности между ними, когда у них есть аналогичные ресурсы.

**Патентный пул.**

Еще одной формой коопетиции можно назвать – патентный пул. «Патентный пул представляет собой соглашение между компаниями о перекрестном лицензировании принадлежащих им патентов в отношении определенной технологии, предусматривающий механизм продажи лицензий по лицензируемым между собой патентам третьи сторонам».[[21]](#footnote-21)

Особое развитие патентные пулы получили в США в 1990-е гг., когда был отмечен положительный эффект от объединения патентов, что стимулировало развитие технологий в отрасли, « а лицензии по патентам предоставлялись пользователям по честным, разумным и недискриминационным ставкам, так называемым FRAND-условиям».[[22]](#footnote-22)

Изначально патенты создавались, чтобы защитить свои права на уникальные разработки и также получить права патентообладателя со всеми вытекающими отсюда выгодами. Однако со временем, после некоторого успешного опыта объединения крупных патентов, стали очевидны выгоды в виде дополнительных доходов от взаимодействия этих патентов. Но стоит отметить, что создание патентного пула имеет смысл лишь тогда, когда объединяются взаимодополняющие патенты, «когда каждая из компаний получает доступ к большему количеству ресурсов в отрасли своей деятельности, что дает потенциал развития, укрепления позиций на рынке, получения значительного финансового результата. Часто патентные пулы используются для создания стандарта в отрасли».[[23]](#footnote-23)

Патентные пулы не являются панацеей от патентных споров. Как и в случае любых групповых усилий, есть преимущества и недостатки участия.
Недостатки патентных пулов:

Во-первых, без участия практически всех основных держателей патентов они просто не работают. Несмотря на то, что участники пула соглашаются на перекрестную лицензию, сам пул может быть заложником патентообладателей за пределами пула.

Во-вторых, пулы патентов трудно сформировать и они являются трудноуправляемыми. Трудно заставить всех или большинство основных владельцев патентов в отрасли договориться о ключевых деталях создания патентного пула. Каждый владелец имеет разные стратегические интересы, которые не всегда совпадают. Кроме того, затраты на создание пула и оценку патентов в нем могут быть весьма существенными.

К основным преимуществам патентных пулов можно отнести то, что они снижают транзакционные издержки. Он может уменьшить расходы на переговоры с бесчисленными патентообладателями. Но это преимущество, которое распространяется на тех, кто находится в пуле, а также на остальную часть отрасли. Кроме того, патентные пулы обычно сопровождают установление отраслевых стандартов, которые полезны как участникам, так и тем, кто не является участниками.
Патентные пулы не являются новой формой взаимодействия среди конкурентов. Тем не менее, они получают большее внимание со стороны лидеров телекоммуникационных и высокотехнологичных компаний. Эти лидеры часто находят преимущества патентных пулов - более низкая стоимость и более легкое лицензирование, меньше судебных разбирательств и упрощение стандартов - перевешивают недостатки организации и оплаты за них.

Пример – MPEG-technology. «Для развития MPEG-технологии было образовано несколько патентных пулов, остановимся на одном из них – MPEG-2. Патентный пул в отношении этой технологии был одобрен в 1997 году и объединил 9 владельцев и 27 патентов. Патентный пул объединил патенты таких организаций, как Fujitsu, General Instrument, Lucent, Matsushita, Mitsibishi, Philips, Scientific-Atlanta, Sony и Columbia University. Для управления патентами, переданными в пул, была создана специальная лицензионная компания MPEG LA, которая проводит, в частности, оценку степени существенности патента для данной технологии. Это позволяет включить в пул только существенные патенты и не включать патенты, которые являются конкурирующими альтернативами друг для друга. Ставки лицензионных платежей, по которым лицензии предлагаются компаниям, являются честными, разумными и недискриминационными, то есть лицензирование осуществляется на FRAND-условиях. В пуле действует режим «наиболее благоприятной защиты лицензионных ставок», что означает, что ни один член пула не имеет лицензионные ставки более выгодные, чем другие члены пула. Соглашение также содержит условие о возврате (“grant-back”) – механизм, по которому все существенные патенты, которые члены пула или покупатели лицензий пула могут получить в будущем в отношении этой технологии, автоматически передаются в пул. Использование подобных условий привело к росту количества компаний, входящих в пул по мере развития технологии».[[24]](#footnote-24)

В конце 1990-х годов различные компании, занимающиеся разработкой DVD, пришли к выводу, что их нынешняя практика множественных лицензионных соглашений неэффективна. В 1998 году, а потом в 1999 году были созданы патентные пулы для облегчения внедрения технологии DVD. В общей сложности 13 ведущих технологических компаний присоединились к двум (независимым) пулам.
Эти две группы придерживались несколько разных подходов к управлению патентными пулами. В 1998 году DVD 3C пул управлялся Philips. Пул DVD 6C управлялся Агентством лицензирования DVD 6C. Оба соглашения включали предоставление субсидии, в соответствии с которой лицензиары должны включать свои новые основные патенты в пул.[[25]](#footnote-25)

Интересна структура ставок роялти для обоих пулов. В отличие от многих патентных пулов, пулы DVD не использовали мнение стороннего эксперта для определения долей роялти. Согласно лицензионному соглашению, «ставка роялти в стандартных лицензиях не была связана с колебаниями рыночной цены лицензионного продукта. Кроме того, ставка роялти не рассчитывалась на основе патента и не колебалась по мере добавления патентов или их удаления. Поэтому одна и та же ставка выплачивалась при использовании как одного существенного патента, как при использовании нескольких».
Пулы столкнулись с несколькими юридическими проблемами. Тем не менее, как Министерство юстиции США, так и Европейская комиссия издали благоприятные решения для обоих DVD-пулов, определяя, что они не были антиконкурентными.[[26]](#footnote-26)

Стоит отметить, что стратегический альянс и патентный пул далеко не единственные формы взаимодействия конкурентов. Широкое распространение, например, имеет такая форма как кластер. Но что общего между стратегическим альянсом и патентным пулом, так это то, что для них характерно сотрудничество на протяжении длительного времени. Так же на выбор формы коопетиции может повлиять и факт размера компании: стратегические альянсы и патентные пулы, как правило, создают сопоставимые по размерам и конкурентным возможностям компании. Поскольку вклад который, компании могут внести с создание совместной ценности, будет приблизительно одинаковым. Стоит так же заметить, что такие формы коопетиции как стратегический альянс и патентные пулы обычно нацелены на интеграцию интеллектуальных ресурсов.

**1.5** **Выбор региона и особенности коопетции в АТР на примере авиаотрасли**

Прежде чем перейти к рассмотрению особенностей коопетиции в авиа-индустрии как высокотехнологичной отрасли, следует объяснить выбор региона. Выбор региона не случаен. Важность АТР, во-первых, связана с растущей значимостью региона в мировой экономике и политике, и во-вторых, с тем, что именно в этом регионе наблюдается сосредоточение большого количества новых «игроков», обладающих большими возможностями и амбициями повышения своей роли в глобальном управлении. Устойчиво растет их доля в мировом ВВП и международной торговле, прежде всего в результате наличия здесь относительно новых энергично развивающихся экономик и рынков. Растет значение региона и как своего рода мировой «фабрики инноваций», чему в немалой степени способствует то, что здесь базируются компании, входящие в число технологических лидеров современной глобальной экономики. Особенность этому региону придаёт тот факт, что здесь присутствует большое количество относительно новых субъектов глобального (Китай, Япония) и регионального (Сингапур, Гонконг, Южная Корея) инновационного развития[[27]](#footnote-27). Именно в этом регионе на данный момент в основном сосредоточены основные центры высокотехнологичных компаний. Кроме того, в регионе представлен большой ряд стран, среди которых есть и те, где применение коопетиции как стратегии развития бизнеса имеет давние корни. Это, например, США, Сингапур, Канада. Особенно это наглядно видно на примере авиационной отрасли.

В 1944 году 52 страны приняли участие в Международной конференции гражданской авиации в Чикаго, которая была направлена на создание конкурентного режима с минимальными правилами доступа на рынок глобальной авиации после Второй Мировой Войны[[28]](#footnote-28). И хотя конференция не смогла достичь своей главной поставленной цели по полному дерегулированию международной гражданской авиации, она смогла призвать национальные государства создать совместные организации для обслуживания воздушных перевозок на любых маршрутах или в любых регионах. Под эгидой Международной Ассоциации воздушного транспорта была создана традиция сотрудничества между авиакомпаниями, и на отдельных маршрутах сотрудничество достигло уровня соглашений об объединении доходов между авиакомпаниями, осуществляющими одни и те же рейсы. В 1978 Конгрессом США был принять Закон о Дерегулировании авиакомпаний 1978 года[[29]](#footnote-29). Когда концепция дерегулирования позволила авиаперевозчикам отказаться от убыточных маршрутов и сосредоточиться на самых выгодных. В то время как авиационный сектор традиционно был одним из наиболее регулируемых, сокращение вмешательства правительства сделало рыночные силы главным регулятором, и конкуренты сформировали индустрию между собой, с растущей ролью IATA. Это послужило трамплином для ослабления ограничений на трансграничное сотрудничество между авиакомпаниями, открывая путь для создания альянсов. Европейский Союз последовал примеру США: в 1997 году был создан Единый Европейский авиационный рынок. Все это дало толчок для создания международных авиационных альянсов[[30]](#footnote-30).

Причиной же потребности в создании таких альянсов является то, что авиационная отрасль сопряжена с высокими издержками, а структура отрасли в значительной степени подвержена неопределенностям, рискам и кризисам. Затраты и риски, связанные с обслуживанием рынков по всему миру, выросли до такой степени, что большинство международных авиакомпаний не в состоянии иметь весь персонал и отделения в каждом аэропорту, чтобы управлять своими операциями, используя свои собственные ресурсы. Для того, чтобы иметь возможность справляться с высокими издержками и получать эксплуатационные выгоды, авиакомпании вынуждены объединятся со своими конкурентами.

На данный момент существует три глобальный альянса, в которых состоят многие крупные авиакомпании мира: SkyTeam, Star Alliance, Oneworld. Изначально большинство межконтинентальных альянсов состояло из европейских и североамериканских авиаперевозчиков, а в 1990 году к альянсам присоединились некоторые Азиатско-Тихоокеанские авиакомпании, которые связывали Азию с Северной Америкой. На данный момент в каждый из альянсов входят следующие авиакомпании мира[[31]](#footnote-31):

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Star Alliance** | **Oneworld**  |  **SkyTeam** |
| Air Canada; Air China; Air New Zealand; ANA; Asiana Airlines; Austrian; Bmi; Egyptair; LOT Polish Airlines; Lufthansa; Scandinavian Airlines; Shanghai Airlines; Singapore Airlines; South African Airways; Spanair; Swiss; TAP Portugal; Thai; Turkish Airlines; United; US Airways | American Airlines; British Airways; Cathay Pacific; Finnair; Japan Airlines; LAN Airlines; Iberia; Qantas; Maasian Airlines; Hungarian Airlines; Royal Jordanian;  [S7 Airlines](https://en.wikipedia.org/wiki/S7_Airlines); [SriLankan Airlines](https://en.wikipedia.org/wiki/SriLankan_Airlines) | [Aeroflot](https://en.wikipedia.org/wiki/Aeroflot),  [Aerolíneas Argentinas](https://en.wikipedia.org/wiki/Aerol%C3%ADneas_Argentinas%22%20%5Co%20%22Aerol%C3%ADneas%20Argentinas), [Aeroméxico](https://en.wikipedia.org/wiki/Aerom%C3%A9xico),  [Air Europa](https://en.wikipedia.org/wiki/Air_Europa), [Air France](https://en.wikipedia.org/wiki/Air_France), [Alitalia](https://en.wikipedia.org/wiki/Alitalia), [China Airlines](https://en.wikipedia.org/wiki/China_Airlines), [China Eastern Airlines](https://en.wikipedia.org/wiki/China_Eastern_Airlines), [China Southern Airlines](https://en.wikipedia.org/wiki/China_Southern_Airlines), [Czech Airlines](https://en.wikipedia.org/wiki/Czech_Airlines), [Delta Air Lines](https://en.wikipedia.org/wiki/Delta_Air_Lines), [Garuda Indonesia](https://en.wikipedia.org/wiki/Garuda_Indonesia), [Kenya Airways](https://en.wikipedia.org/wiki/Kenya_Airways), [KLM](https://en.wikipedia.org/wiki/KLM), [Korean Air](https://en.wikipedia.org/wiki/Korean_Air), [Middle East Airlines](https://en.wikipedia.org/wiki/Middle_East_Airlines),  [Saudia](https://en.wikipedia.org/wiki/Saudia%22%20%5Co%20%22Saudia), [TAROM](https://en.wikipedia.org/wiki/TAROM),  [Vietnam Airlines](https://en.wikipedia.org/wiki/Vietnam_Airlines), [Xiamen Airlines](https://en.wikipedia.org/wiki/Xiamen_Airlines) |

**Star Alliance**- крупнейший из мировых авиационных альянсов с 23% от общего объема регулярных перевозок в пассажирских милях. Основан 14 мая 1997 года, штаб-квартира находится во Франкфурте-на-Майне, Германия. По состоянию на ноябрь 2016 года Star Alliance является крупнейшим глобальным альянсом по количеству пассажиров с 689,98 млн, опережая SkyTeam (665,4 млн) и Oneworld (557,4 млн). У авиакомпаний-членов Star Alliance эксплуатируют парк из приблизительно 4657 самолетов, обслуживая более 1330 аэропортов в 192 странах мира при более чем 18 500 ежедневных вылетах[[32]](#footnote-32).

**SkyTeam –** авиационный альянс с 20,4 % от общего объема регулярных перевозок в пассажирских милях. SkyTeam была основана в июне 2000 года и стала последним из трех крупнейших авиационных альянсов. Альянс SkyTeam состоит из 20 перевозчиков, работающих на пяти континентах.

SkyTeam выполняет рейсы в более чем 1000 пунктов назначения в 178 странах и выполняет около 15 700 ежедневных рейсов с объединенным парком из более чем 4400 самолетов, включая ассоциированных перевозчиков. Альянс и его члены имеют в общей сложности 459,781 рабочей силы; кроме того, он имеет 564 залов ожидания по всему миру, чтобы служить 588 миллионов ежегодных пассажиров.

**OneWorld -** третий по размеру авиационный альянс с 17,8 % от общего объема регулярных перевозок в пассажирских милях в мире. Альянс авиакомпаний основан 1 февраля 1999 года. Центральный офис Альянса в Манхэттене, Нью-Йорк, США. В ее состав авиакомпании входят американские авиалинии, Британские авиалинии, Финнэйр, Иберия, Авиакомпания Японии, Латинской Америки авиалинии, малазийские авиалинии, авиакомпании Qantas, S7 и Шриланк Эйрлайнз и другие, плюс около 30 аффилированных авиакомпаний. По состоянию на октябрь 2017 года, Oneworld является третьим по величине глобальным альянсом по количеству перевезенных пассажиров с более чем 527,9 млн пассажиров, уступая Star Alliance и SkyTeam. Его авиакомпании-члены коллективно эксплуатируют флот из 3447 самолетов, обслуживают около 1000 аэропортов в более чем 158 странах, перевозя 527,9 миллиона пассажиров в год на 12 738 ежедневных вылетах, генерируя ежегодные доходы более 130 миллиардов долларов США.

Одним из наиболее значимых вкладов стратегических авиационных альянсов в деятельность входящих в них авиакомпаний является стандартизация приобретаемых и предлагаемых клиентам услуг, а также возможность сохранения стоимости торговой марки. Членство в стратегических авиационных альянсах является необходимым, особенно для крупных авиакомпаний, нацеленных на лидирующие позиции в мировой авиационной отрасли, поскольку авиакомпании, являющиеся членами стратегических авиационных альянсов, получают значительное конкурентное преимущество перед конкурентами, не являющимися членами таких альянсов. Например, на некоторых маршрутах альянсы предоставляют авиакомпаниям определенные ресурсы для рекламы и продвижения альянсов, и тем самым прилагают усилия для увеличения числа потенциальных пассажиров.

Цели сотрудничества в авиационной отрасли включают стратегические цели, коммерческие цели, финансовые цели и операционные цели.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Стратегические цели** | **Коммерческие цели** | **Финансовые цели** | **Операционные цели** |
| * Изучение глобальной конкуренции;
* Предотвращение выхода клиентов из альянса;
* Доступ к информации о том, как конкуренты управляют своим бизнесом
 | * Получение большего кол-ва клиентов;
* Обеспечение удовлетворенности клиентов
 | * Сокращение расходов;
* Получение доступа к финансовым ресурсам;
 | * Получение операционных преимуществ;
* Выполнение полетов наиболее эффективным способом;
 |

Авиакомпании могут стремиться к приобретению ноу-хау, которое авиакомпании-конкуренты извлекли из прошлого опыта, чтобы использовать его в своих собственных интересах.

Причины и цели, по которым авиакомпании выбирают сотрудничество со своими конкурентами ясны. Но теперь встает вопрос о том, по какому критерию следует заключать контракты со своими конкурентами, критерии отбора компаний для сотрудничества или альянсов. Учитывая тот факт, что риск для вашей компании возрастает в случае неудачи коопетиционной стратегии, то критерии отбора должны быть четкими. В противном случае процесс сотрудничества может привести к дополнительным материальным и нематериальным затратам. Основными критериями отбора партнеров авиакомпаний является их имидж и операционные ресурсы компании-партнера.

Имидж авиакомпании является существенным фактором, который непосредственно влияет на деятельность и, следовательно, на устойчивость компании. Любая малейшая проблема может мгновенно повлиять на имидж в глазах общественности, а катастрофа может вывести авиакомпанию с рынка или существенно понизить уровень ее капитализации. Например, Malaysia Airlines, самолет которой был сбит над Донецком в 2014 году. До этого компания уже несколько лет работала в убыток, а после сбитого авиалайнера Boeing 777 под Донецком котировки акций Malaysia Airlines упали на 18%, а в течение следующих месяцев рыночная стоимость снизилась более чем на 40% . Уже в мае 2015 года, компания объявила о техническом дефолте: «В 2014 году перевозчик потерял два самолета. В марте [бесследно исчез малайзийский лайнер MH370](http://www.bbc.co.uk/russian/international/2015/04/150416_mh370_search_extended.shtml), вылетевший из Куала-Лумпура в Пекин, на борту которого находились 239 человек. В июле на востоке Украины [был сбит самолет MH17](http://www.bbc.co.uk/russian/international/2014/07/140719_nekhezin_crash_site), следовавший из Амстердама в Куала-Лумпур, в результате чего погибли все находившиеся на нем 298 пассажиров и членов экипажа».[[33]](#footnote-33)

В связи с этим авиакомпании, которые хотят вступить в партнерские отношения с другими, рассчитывают, что компания-конкурент, внимательно относится к вопросу безопасности полетов. Одним из подтверждений безопасности является наличие у авиакомпании сертификатов безопасности IOSA. IOSA - программа аудита эксплуатационной безопасности, является международно признанной и принятой системой оценки, предназначенной для оценки систем операционного управления и контроля авиакомпании. Стандарты аудита были разработаны в сотрудничестве с различными регулирующими органами, такими как Федеральное авиационное Управление (FAA) в США, Австралийское Управление по безопасности гражданской авиации, Министерство транспорта Канады и Объединенные Авиационные власти (JAA). Конечно, наличие сертификата не единственный критерий по которому оценивают безопасность перевозок от той или иной авиакомпании. Важно также насколько парк авиакомпании технически соответствует всем требованиям, как часто происходит его ремонт и обновление, выполняется ли требуемые правила по загрузке и перевозке, квалификационные навыки персонала и т.д. Поэтому если компания находится в партнёрских отношениях с другой, у которой плохой имидж как ненадежного перевозчика в глаза общественности, появляется риск того, что у вашей компании будет тоже снижаться свой имиджевый уровень. А в авиа индустрии такой недопустимо.

Второй важный критерий – это операционные ресурсы. Например, возможность взаимодополняемости в плане эксплуатации каких-либо ресурсов. В рамках стратегических альянсов авиакомпании могут подписывать соглашения о совместном использовании кодов, разрешать пассажирам пользоваться центральными залами компаний-членов, или, например, позволять работать с общими управляющими компаниями, общие наземных служб компаний, которые допустим осуществляют доставку до аэропорта, или общих предприятий общественного питания, которые обеспечивают авиакомпании провизией на время полетов. Таким образом, высокие затраты могут быть в определенной степени снижены за счет общих совместного использования.

Существуют различные виды взаимодействия внутри стратегических альянсов в авиационной отрасли. К ним относятся простой код-шеринг (соглашение о совместной коммерческой эксплуатации [авиарейса](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%90%D0%B2%D0%B8%D0%B0%D1%80%D0%B5%D0%B9%D1%81) двумя и более [авиакомпаниями](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%90%D0%B2%D0%B8%D0%B0%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D0%BF%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D1%8F), одна из которых является оператором (продажа билетов и осуществление полетов от своего имени), а другие продают билеты на рейс компании-оператора от своего имени; блок-бронирование; совместный маркетинг между двумя авиакомпаниями на сетевых маршрутах и т.д. [[34]](#footnote-34)

В авиационной отрасли стратегии сотрудничества могут также применяться помимо стратегических альянсов авиакомпаний, а именно совместное использование кода (код-шеринг). Это такое количество мест, которые компания, которая в определённых направлениях не летает или имеет только несколько вылетов, предлагает другой места, чтобы увеличить количество пассажиров во взаимном сообщении. Например, если, например, компаний не летает по определенным маршрутам, или на них набирается мало пассажиров, то она может попросить по соглашению зарезервировать какие-то места у компании-конкурента. Допустим самолет вместимостью 270 пассажиров, компания резервирует 20-30 мест для другой авиакомпании в соответствии с условиями соглашения. Если другая авиакомпания продает эти места, они платят деньги. Если места не проданы в течение срока определенного, то места отменяются. Хотя вы и конкуренты, это практикуется многими авиакомпаниями, поскольку это дает пассажирам возможность летать в места, куда ваш партнер не можете лететь. Однако, причины по которым резервируются места – не только невозможность летать в какие-либо направления. Причин может быть много, но принцип действует тот же.

Коопетиция - это стратегия, которая исходит из потребностей. Конкурируя самостоятельно, компании очень сложно добиться чего-то в одиночку в авиационной отрасли. Поэтому переход к сотрудническим отношениям с конкуретном просто необходим. И хотя стратегия коопетиции приводит к определенным затратам и рискам, преимущества и возможности, которые она предлагает, перевешивают.

|  |  |
| --- | --- |
| Выгоды | Возможности |
| * Снижение себестоимости;
* Увеличение количества пунктов прибытия;
* Некоторые бизнес-процессы разделяются между партнерами;
* Использование ресурсов конкурентов;
* Стандартизация услуг, предлагаемых клиентам;
* Выживание малых компаний;
* Большее признание;
* Продвижение инноваций;
 | * Возможность расти на глобальном уровне и расширять летную сеть;
* Возможность разделить риски;
* Возможность облегченной работы;
* Возможность целостности сервиса;
* Возможность предлагать пассажирам дешевые билеты;
 |
| Затраты | Риски |
| * Дополнительные расходы на страхование и безопасность;
* Расходы на консультации;
* Членские взносы в альянс;
 | * Риск невыполнения ожиданий авиакомпании-партнера;
* Риск потери клиентов перед конкурентами;
* Риск неправильной разработки соглашения;
* Риск эгоизма - односторонние выгоды;
* Риск потери рынка;
* Риск расширения возможностей конкурента;
* Риск потери ноу-хау
 |

*Пример коопетиции в авиаотрасли*

Рынок трансатлантических перелетов является одним из крупнейших и наиболее конкурентоспособных в мире. Air France и Air Canada конкурируют, чтобы попытаться привлечь как можно больше туристов, путешествующих между Европой и Северной Америкой. Несмотря на то, что эти две компании являются непримиримыми конкурентами, они решили подписать соглашение о сотрудничестве в сентябре 1992 года, и продлевали его несколько раз. Это было соглашение, которые применяло напрямую стратегию коопетиции, и которое позволяло Air France продавать часть рейсов Air Canada из Монреаля в другие канадские города, продолжая один из своих рейсов из Франции в Монреаль. Симметрично, Air Canada можно продавать рейсы, которые традиционно раньше обслуживала Air France из Парижа в другие города Франции. Цель состояла в том, чтобы связать обе сети, а также обеспечить непрерывность полета и удобство покупки билетов для пассажиров, которым нужно было добраться до других городов в провинции. Можно предположить, что французская компания не имела никакого интереса, чтобы дать доступ на этот рынок одному из своих конкурентов. Тем не менее, эта сделка оказывается прибыльной для "Air France", так как она позволяет увеличить заполняемость своих региональных рейсов (и, следовательно, его доходы из-за очень низких предельных издержек). А какие последствия для Air Canada ? Это соглашение позволило получить доступ к большему числу региональных городов во Франции.

Наиболее важными преимуществами стратегии сотрудничества для авиакомпаний являются снижение затрат, выживание малых компаний и устойчивость в соответствии с полученными данными. Среди возможностей, возможность разделить риски особенно важен, когда авиакомпания собирается выйти на новый рынок или сделать новые инвестиции. Кроме того, важно и то, что стратегия предоставляет компаниям, которые стремятся к росту, возможность расширить свою глобальную сеть полетов, увеличить лояльность клиентов, например, тактика обмена кодами. Наиболее значимыми рисками стратегии являются риск расширения возможностей партнера и риск потери ноу-хау.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что стратегия коопетиции в авиационной отрасли удерживают конкуренцию в равновесии и оказывают положительное влияние на нее. Стратегия коопетиции является довольно распространенной стратегией в авиационной отрасли, особенно среди крупных перевозчиков. В зависимости от возможностей авиакомпании стратегия может означать либо стратегию выживания, либо стратегию роста. Авиакомпании могут расти самостоятельно до определенного уровня, и им нужно принять стратегии сотрудничества с конкурентами, чтобы рост продолжался и дальше. Это связано с тем, что сотрудничество дает конкурентные преимущества, которых авиакомпания не может достичь самостоятельно.

Одним из лучших способов совместной работы авиационных альянсов является совместное использование кодов. Используя эту схему, две или более авиакомпаний могут продавать один и тот же рейс с использованием одного и того же кода. В то время как каждая авиакомпания продает рейс как свой собственный, сотрудничество гарантирует, что бренды каждого сохраняются, а расходы сокращаются. Codesharing снижает затраты, связанные с эксплуатацией рейсов, в то же время увеличивает узнаваемость авиакомпании в поиске в интернете, которая может похвастаться несколькими маршрутами по всему миру, несмотря на то, что на самом деле не работает на этих направлениях.

Еще одним преимуществом от сотрудничества конкурентов является возможность увеличения потенциальных клиентов. Когда авиакомпании заключают соглашение о сотрудничестве в форме альянса, пассажиры мгновенно получают возможность путешествовать внутри всех участвующих авиакомпаний и пользоваться определенными преимуществами членства, а также баллами или другими вознаграждениями. Это предлагает компаниям с несколькими линиями в определенные места увеличить воздействие на потенциальных новых пассажиров, а также создать экономию и снижение затрат, связанных с размещением новых пассажиров.

Итак, мы видим, что для компаний, которые зависят от сильного уровня глобализации, сотрудничество является необходимым.

Поскольку конкуренция в авиационной отрасли продолжает расти, кооперация между авиакомпаниями станет не просто дополнительным преимуществом, а необходимостью для выживания авиакомпаний. Чтобы продолжать удовлетворять запросы клиентов, привлекая клиентов и получая прибыль, авиакомпании должны будут работать вместе, чтобы предложить больше, чем одна авиакомпания может предложить индивидуально, и в конечном счете, и пассажиры и компании останутся в выигрыше.

Итак резюмируя 1 главу, можно сделать следующие выводы:

1. Существует много подходов к пониманию коопетиции:
	1. Коопетиция – это бизнес стратегия, которая является ответом на вызовы гиперконкурентной среды, где становится необходимым взаимодействие с конкурентами.(Ф. Ле Руа, Швидина)
	2. Одна из главных идей коопетиции состоит в том, что конкуренты должны направить свои совместные усилия на поиск и расширение рынка, а не пытаться вытолкнуть с существующего рынка друг друга в борьбе за потребителя. Важно сбалансированное взаимодействие со всеми стейкхолдерами. (Бранденбургер)
	3. При выборе коопетиции как бизнес стратегии, компании при выборе конкурентов фокусируют свое внимание на ресурсах и компетенциях своих конкурентов.. (Выигрывают компании, которые имеют преимущество во владении уникальными ресурсами, уникальными компетенциями, преимущество в количестве полученных знаний, исследований, запатентованных разработок и открытости к инновациям).(Данино, Падули)
2. У коопетиции есть ряд преимуществ. Во-первых, она подразумевает добросовестное сотрудничество. Кроме того, фирмы, «выбравшие путь конкурентного сотрудничества, стремятся совместными усилиям гарантировать качественное обслуживание своих клиентов, поэтому создают различные этические кодексы и отраслевые ассоциации». [[35]](#footnote-35)
3. Существует также ряд недостатков: риск утечки знаний, недобросовестные партнеры, неэффективное использование ресурсов, несовпадающие стратегические цели и т.д.
4. Существует множество форм коопетиции: стратегические альянсы, патентные пулы, кластеры и т.д. Выбор формы коопетиции зависит от размеров компании, ее конкурентных возможностей и предполагаемой длительности взаимоотношений.
5. Компании, деятельность которых можно обозначить как высокотехнологичную, в большей степени вовлечены в процесс глобализации, и именно поэтому вынуждены идти на сотрудничество со своими конкурентами.
6. Коопетиция в авиаотрасли прежде всего обусловлена желанием снизить огромные риски на расходы по безопасности и содержанию самолетов. Но в тоже время именно безопасность является одним из ключевых критерий, по которым выбирают себе конкурента-партнера для сотрудничества.
7. Еще одной характерной особенностью является тот факт, что чем больше компания, и чем в большем количестве стран она работает, тем существует более сильная потребность в сотрудничестве с конкурентами. Низкотехнологичные фирмы относительно менее ориентированы на многострановый подход, по сравнению с высокотехнологичными фирмами. [[36]](#footnote-36)

Таким образом, коопетицию можно обозначить как достаточно новую, не достаточно известную в развивающихся странах бизнес стратегию, которая имеет смысл тогда, когда необходимы новейшие и сложнейшие технологии, требующие огромных затрат, и когда конкурирующие компании готовы предлагать открытый обмен опытом и информацией своим конкурентам для ценностей.

**Глава 2.**

**2.1****.** **Определение понятия «высокие технологии» и обоснование причисления гофроиндустрии к высоким технологиям**

Взаимоотношения человека и техники кардинальным образом стали меняться в XX столетии. С началом пятого технологического уклада в 1970-х годах в обиход стало входить такое понятие как «высокие технологии». На данный момент существует множество его определений. Кембриджский словарь английского языка дает следующее определение: «Высокие технологии – наиболее продвинутое и развитое оборудование, особенно в области электроники и роботехники, генной инженерии, телекомуникации и т.д.». [[37]](#footnote-37) Однако данное определение не отображает полной сущности понятия «высокие технологии». Например, межгосударственной Совет Евразийского экономического сообщества дает несколько другое определение: «Высокие технологии - система знаний, производственных и иных операций, методов и процессов, соответствующая или превосходящая по своим качественным показателям мировые аналоги и позволяющая достигать показателей производительности труда высшего мирового уровня».[[38]](#footnote-38) Как видно, здесь не указаны конкретные области, в которых задействованы «высокие технологии». Но чтобы как-то определиться с понимаем сущности «высоких технологий», стоит иметь в виду тот факт, что они обычно тождественны понятию «наукоемкие технологии». Под наукоемкими категориями подразумевают в первую очередь – такие отрасли экономики, которые используют новейшие разработки НИОКР. Обычно к ним относят телекоммуникации, автоматизированные системы диспетчерского управления, современные способы передачи данных посредством радиоволн и т.д.; нанотехнологии (разработки на молекулярном, атомарном уровне); программное обеспечение (продвинутое ПО, то что принято называть «искусственный интеллект»); различные системы безопасности (продвинутые датчики, системы наблюдения, биометрии); навигационные системы (GPS и др.); военные разработки, разработки в авиапромышленности; роботехника; микроэлектроника; атомная энергетика; космическая техника и т.д.

Почему производство гофроупаковки можно отнести к высоким технологиям?

 Сегодня решения в области упаковки становятся все более интеллектуальными. Сейчас гофроиндустрия напрямую подходит к индустрии 4.00 и тоже использует последние наработки науки и техники. Например, сейчас на Западе уже внедряется в производство гофрированной упаковки высокотехнологичный материал TechVision Opportunity Engine (TOE), в которую встроен специальный датчик, показывающий и определяющий состояние продукции на данный момент, особенно скоропортящейся.

Также используется специальные покрытия для картона, которые делают его супергидрофобным и дают антибактеральный эффект. «Обработка гофрированного картона специализированными покрытиями позволяет повысить ряд его эксплуатационных характеристик. Некоторые покрытия продлевают срок хранения свежих продуктов питания, к примеру, поглощая нежелательный кислород и этилен»[[39]](#footnote-39). Сегодня используются нетрадиционные способы применения гофрированного картона с применением обработки поверхности для создания пожаростойкости, влагоустойчивости.

Постоянное обновляются и улучшаются сложные программные обеспечения, например, ZDF (Zero Defect System) - система нулевого дефекта, которая распознает, отслеживает и удаляет отходы самостоятельно (задает программу оборудованию) при любом уровне загрузки, любой скорости и не требует проверки и наблюдения со стороны человека. Также используются передовые программные обеспечения Warn Control System (WCS), Target Speed Control (TSC) и др.

Используются лазерные системы контроля сушки краски, что гарантирует пожарную безопасность. Такие системы называются ИК-сушки или Color-Dry, их разработала компания JB Machinery.

На данный момент в некоторых компаниях используется система CPMS, которая максимально точно подбирает и создает виртуальный продукт для покупателя исходя из его потребностей по эксплуатационным характеристикам, требованиям к внешнему виду, стоимости партии, времени отгрузки и доставки с учетом загруженности на станках ,складах в настоящем и будущем времени.

Если говорить о роботехнике, то в гофроиндустрии она тоже используется. Компания немецкая Ducker Robotics разработала полностью автоматизированный робот-паллатайзер, который полностью заменяет человека и может производить укладку стопы листов гофрокартона на поддон или конвертатор, синхронизируясь с системой оборудования производства для определения необходимого в данный момент объема загрузки. То что раньше делал человек, определяя на глаз или методом несложных расчетов, сколько нужно положить, чтобы шла бесперебойная подача листов для конвертации, теперь делает робот самостоятельно.

**2.2 Обзор рынка гофроупаковки**

Россия на данный момент представляет собой емкий рынок гофрированного картона. Компании, занимающиеся его производством на территории страны, практически полностью насыщают внутренний рынок и удовлетворяют потребности населения.

По итогам 2017 года рынок гофрированных бумаги и картона вырос на 1,7%, достигнув показателя в 1 091 409 тонн.

2014 2015 2016 2017

Гофроупаковку можно подразделить на несколько видов: однослойную, двуслойную, трехслойную, и многослойную.

 В России наибольший объем производства гофрированных бумаги и картона приходится на бумагу и гофрированный картон, состоящий из трех слоев, производство которых составило
86,19% от общего объема. [[40]](#footnote-40)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Производство по видам****(гофрированные)** | **2015** | **2016** | **% к общему объему****2015 2016** |
| Бумага и картон, состоящие из одного слоя | 11 070,63 | 11 841,35 | 1,01% | 1,06% |
| Бумага и картон двухслойные  | 15 136,92 | 14 960,43 | 1,38% | 1,34% |
| Бумага и картон трехслойные  | 945 114,26 | 961 506,63 | 86,42% | 86,19% |
| Бумага и картон (многослойные) | 122 280,21 | 127 316,52 | 11,18% | 11,41% |

На российском рынке гофрированных бумаги и картона преобладает отечественное производство. Производство бумаги и картона в натуральном выражении составила 0,6%, а отечественной 99,4%».[[41]](#footnote-41) Компании в общем способны на 100% удовлетворять потребности российского рынка.

Если говорить о загрузке мощностей, то в ближайшие годы предвидится увеличение их загрузки на 2 млрд м2.

Лидером в по производству является Московская область. Процент производства бумаги и картона гофрированных прочих в данном регионе составляет 55,9% от общего производства страны. Вторым по величине субъектом является Нижегородская область Тройку лидеров замыкает Краснодарский край.

Рынок гофроупаковки несмотря на ухудшение экономической обстановки в стране продолжает расти, хотя и значительно замедлился в росте. Начиная с 2013 года объемы производства стабильно росли. Согласно прогнозу, в 2018-2021 гг. ожидается ежегодный прирост объемов производства в среднем на 1,67%. Условием выполнения данного сценария является стабильная ситуация в российской экономике и отсутствие значительных непредвиденных внешних факторов.

Основными игроками на рынке гофроупаковки являются следующие компании:

По выручке крупнейшими предприятими являются ООО «Стора Энсо Пакаджинг ББ», ОА «Архбум», АО «ГОТЭК», АО «Смерфит Каппа Санкт-Петербург», ООО «ПП Гофрокомбинат», АО «Илим Гофра», ЗАО «Пэкэджинг Кубань».

В целом если говорить про ситуацию в российском экономике и в гофроиндустрии в частности, то сокращение реальных доходов населения, сохранение и усиление санкций и нестабильная геополитическая ситуация оказывают негативное влияние. В тоже время, снижение курса рубля помогают некоторым отраслям экономики, поставляющих свою продукцию на экспорт, благодаря валютному уменьшению себестоимости. В частности, одной из таких отраслей является пищевая, табачная, парфюмерная и косметика, которые являются основными потребителями гофропродукции. Рост потребления гофроупаковки позволил увеличить уровень загрузки производственных мощностей. Таким образом, поскольку отрасль работает относительно неплохо, уровень конкуренции тоже остается достаточно высоким. Поэтому компаниям необходимо постоянное совершенствование и снижение своих издержек.

**2.3. Общие сведения и SWOT анализ Smurfit Kappa**

На данный момент Smurfit Kappa Group является лидирующей в Европе компанией по производству упаковки из гофрокартона, и одной из лидирующих компаний по производству упаковки из бумаги в мире. Smurfit Kappa Group обладает 51 предприятием по переработке макулатуры и заготовке древесины, 36 бумажными фабриками, 248 заводами по производству упаковки, 33 другими производственными площадками. Компания дает работу 45 000 сотрудников по всему миру, работает на 3 континентах, в 34 странах, и имеет 64 000 клиентов. В Европе ее присутствие обеспечено 250 заводами в 21 стране. В Северной и Южной Америке компания представлена 115 заводами в 13 странах и обеспечивает работой 17 000 сотрудников.

Компания была основана в 1934 году, и более 30 лет развивалась умеренным темпами, оставаясь при этом некрупным игроком на рынке гофроупаковки в Европе. В 1964 году была получена котировка Ирландской фондовой биржи. Размер группы удвоился благодаря приобретению Temple Press Limited, публично котируемой коробочной компании за 350 000 фунтов стерлингов. В октябре 1969 года была получена котировка Лондонской фондовой биржи. В 1970 году приобретение Hely Group Ltd позволило удвоить размер группы. Уже в сентябре 1974 года были сделаны первые шаги для того, чтобы выйти на американский рынок – было приобретено 40% Time Industries Inc. в Чикаго, впоследствии пакет увеличен до 100%.

В 1989 году Группа реализовала свои планы в Колумбии и Мексики общей стоимостью в 151 млн.$ (93 млн.$ в Мексики и 58 млн.$ в Колумбии). В дальнейшем были приобретены предприятия в Испании, и в 1980-х годах усилилась экспансия рынка гофроупаковки в Европе, в это время в состав группы входит шведская компания Assi. В дальнейшем началась экспансия на Восточную Европу в Чехию, Польшу, Россию.

В 1996 году компания пришла в Россию. Изначально был открыт небольшой офис, целью которого было выйти на российский рынок. Изначально производства не было, все поставки происходили из датского завода. Была поставлена задача познакомить российский рынок с новым и качественным видом упаковки из гофрокартона, которую могли производить на тот момент европейские подразделения Smurfit Kappa. После того, как в 1997 году компания получила значительные налоговые льготы, был построен завод во Всеволожске. Российское подразделение европейского концерна стало развиваться очень быстрыми темпами. Уже в 2004-2005 году, после объедения с европейской компаний Kappa Packiging были выделены значительные инвестиции для увеличения объемов производства в России. Были построены новые цеха, новый склад бумаги, закуплено новое оборудование.

На данный момент компания занимает более 68 % рынка в Северо-Западном регионе России, благодаря расширению и покупки завода в Москве компания получила более 24 % рынка в Центральном регионе России. В общем, компания имеет около 7% рынка гофрированной упаковки в России.

Численность персонала на 1 декабря 2017 года 529 человек в Санкт-Петербурге. На данный момент на территории России имеются 4 завода по производству гофрированной упаковки. Два завода в Ленинградской области: в г. Всеволожск и г. Коммунар. Еще один завод находится в Москве – «Союз», был куплен в июле 2017, который теперь входит в структуру Smurfit Kappa Group. Планируется, что этот проект позволит увеличить выручку на 30%. Текущая мощность «Союза» – одна из самых высоких в регионе - 120 млн м2 в год.

Производственные мощности в г. Всеволожск и г. Коммунар – более 200 млн. км2 в год. Основной сектор рынка: безалкогольные напитки – 15 %; конвертаторы – 13 %, кондитерские продукты – 9 %; сигареты и табак – 7 %; пиво и сидр – 6 %; моющие и чистящие средства – 5 %; птица – 5 %;; бумага – 4%; косметика – 4%; другое – 32 %.

Основными покупателями нашей продукции являются ведущие компании: IKEA, Procter&Gamble, Heineken, Coca-Cola, Wrigley, Efes, Metro, Henkel, Unilever, Danone, Efes, Ладога, Юнимилк и т.д.

Компания Smurfit Kappa может выпускать продукцию высокой сложности, которая готова уже к выкладке. Производственное оборудование позволяет делать многоточечную склейку (до 3-4), многоцветную печать (возможность индивидуального подбора цвета дизайнерами или создание сложных цветовых оттенков на основе пантонов).

**SWOT-анализ компании Smurfit Kappa Санкт-Петербург**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Внутренняя среда** | **Сильные стороны** | **Слабые стороны** |
| 1. Наличие новых и современных производственных линий;
2. Наличие программы модернизации оборудования;
3. Возможность производить продукцию очень высокой сложности (многоточечную склейку, нанесение многоцветной печати; продукция любой формы)
4. Отличная репутация на рынке;
5. Клиенты – ведущие компании (Adidas, Coca-Cola, Mondeliz т.д.);
6. Высококвалифицированный персонал;
7. Опыт работы на тендерах;
8. Наличие собственной лаборатории для проведения контроля и сырья и проверки качества готовой продукции
9. Shelf smart (уникальный сервис, который сокращает сроки разработки упаковки для нужд клиента).
10. Наличие информационной системы планирования ERP II
11. Наличие современных дизайнерских технологий (таких как CAD) и др.
12. Система контроля издержек;
13. Очень низкий уровень PPM (кол-во дефектов на 1 млн выпущенной продукции)
14. Сертификации ISO 9001, 14001 ; FSSC 22 000; FSC и BR; OHSAS 18001
15. Следование принципу OTIF
16. Социальная ответственность:
* Членство АВ в SEDEX, аудит по SMETA
* Технологии для тестирования плотности бумаги
1. Постоянные улучшения/инвестиции во все процессы (покупка завода в Москве и т.д.)
2. Членство в рабочей группе ECR по SRP
* Проекты с розничными сетями по упаковке SRP
* Сотрудничество с Международным центром инноваций в Амстердаме, Innotools
1. Прочные партнерские отношения

(ежегодно проходят конференции о процессе работы и новинках с приглашением ведущих экспертов и клиентов) | 1. Рост дебиторской задолженности
2. Увеличение количества расходов в связи с покупкой нового завода в Москве;
3. Высокая себестоимость продукции;
4. Отсутствие собственной базы по производству сырья;
5. Очень большой объем процедур и бюрократии в процессах;
 |
| **Внешняя среда** | **Возможности** | **Угрозы** |
| 1. Снижение издержек
2. Возможное вхождение в альянс с производителями сырья и предприятиями, являющимися переработчиками гофрокартона
3. Повышение качества продукции и снижение издержек
4. Предприятие, как крупный потребитель, имеет возможность влиять на поставщиков в области снижения цен
5. Снижение цен на целлюлозу, поставки по импорту

Выбор поставщиков сырья, снижение затрат на сбыт | 1. Банкротства клиентов;
2. Увеличение инфляции и падение доходов населения;
3. Новые санкции со стороны западных стран;
4. Замедление темпов роста рынка;
5. Изменение налогового законодательства;
6. Рост конкуренции на рынке упаковщиков;
7. Увеличение стоимости сырья;
8. Девальвация рубля;
 |

**2.4. Анализ финансовых показателей компании Smurfit Kappa**

Для проведения нашего исследования анализ финансово-хозяйственного положения предприятия имеет важное значение. Основной задачей анализа деятельности предприятия является выявление рентабельности деятельности компании, его преимуществ и недостатков, чтобы выявить потенциал для реализации проекта по покупке завода по производству сырья.

Анализ рентабельности основан на анализе отчетности компании. Подобного рода анализы важны не только для оценки возможности производить инвестиционный проект, но также является информационным каналом для инвесторов.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Финансовый показатель** | **2017** | **2016** |
| Стоимость чистых активов | 2 230 963 | 2 709 595 |
| Отношение стоимости привлеченных средств к резерву и капиталу | 67,7 % | 43,3 % |
| Отношение краткосрочных обязательств к резерву и капиталу | 64,2% | 40,5% |
| Производительность труда. Руб/чел | 12 376  | 12 568  |

Положительная стоимость чистых капиталов говорит о финансовой состоятельности компании, она не зависит полностью от кредиторов и имеет собственные средства. Кроме того, стоимость чистых активов превосходит Уставный капитал компании, что говорит, что компания обеспечила их прирост. Однако динамика стоимости чистых активов в 2017 году уменьшалась на 18% по сравнению с 2016 годом.

Производительность труда является одним из важнейших показателей. В 2017 году в компании работает 529 сотрудников, на конец 2016 года в компании работала 505 человек. Выручка выросла на 3% в 2017 году по сравнению с 2016 годом. При этом численность сотрудников выросла на 5%, таким образом, производительность труда упала на 2 %.

 **Показатели ликвидности компании Smurfit Kappa**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Наименование коэффициента** | **2017** | **2016** | **Нормальное значение** |
| **Коэф. текущей ликвидности** | **1,87** | **2,54** | **1.5-2.5** |
| **Коэф. быстрой ликвидности** | **1,65** | **2,29** | **>0.7** |
| **Коэф. Абсолютной ликвидности** | **0,66** | **1,08** | **≥0.2** |

Показатели входят в нормальное значение, что говорит о способности предприятия отвечать по своим обязательствам.

**Коэффициенты рентабельности компании Smurfit Kappa**

**Собственный капитал** — это чистые активы, то определить их величину можно, воспользовавшись формулой, основанной на интерпретации сущности чистых активов Минфином РФ, которая содержится в положении Минфина от 28.08.2014 № 84н. Собственный капитал был определен по методу Минфин № 84н. Для расчета ROE.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Наименование коэффициента** | **2017** | **2016** |
| Рентабельность собственного капитала | 19,47% | 17,76% |

**Коэффициенты оборачиваемости активов компании Smurfit Kappa**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Наименование коэффициента** | **2017** | **2016** |
|

|  |
| --- |
| **Коэффициент оборачиваемости активов** |

 | 1,749 | 1,635 |
| **Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности** | 5,338 | 5,956 |
| **Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности** | 4,720 | 4,915 |
| **Коэффициент оборачиваемости оборотных активов** | 2,435 | 2,270 |

Коэффициент оборачиваемости активов в 2017 году составил 1,749, что выше на 7% по сравнению с 2016 годом. Это говорит о том, что оборот средств стал быстрее, и это положительный момент, поскольку на выручку пришлось меньше единиц активов. (переформуировать).

Исходя из анализа финансового состояния компании, можно сделать вывод, что финансовое положение компании Smurfit Kappa Saint-Petersburg можно назвать устойчивым, а следовательно имеет смысл делать дальнейшие инвестиции в развитие бизнеса.

**2.5 Анализ конкурентов. Общие сведения о компании «Готэк»**

Компания «Готэк» является одним из конкурентов компании Smurfit Kappa на рынке Северо-Заданого региона на ряду с Илим-Гофра и финской компанией Stora-Enso. Компания начала производство своей продукции в конце 60-х годов ХХ века. На данный момент это объединение из нескольких юридических лиц, в частности [АО "ГОТЭК" (г. Железногорск, Курская область)](http://www.gotek.ru/contacts.php?cont_id=2), [АО "ГОТЭК-Центр" (г. Новомосковск, Тульская область)](http://www.gotek.ru/contacts.php?cont_id=8) и [АО "ГОТЭК Северо-Запад" (Ленинградская область)](http://www.gotek.ru/contacts.php?cont_id=12). Поскольку основной рынок сбыта у компании Smurfit Kappa – это Северо-Запад, то основным конкурентом для нас является «Готек-Северо-Запад».

«Предприятия группы производят широкий ассортимент продукции: картон гофрированный, упаковку из гофрокартона с флексографической печатью, упаковку с офсетной печатью из картона и пластика, гибкую упаковку на основе полимерных материалов, а также упаковку из формованной бумажной массы.
   В клиентскую базу предприятий группы входят сегодня около 1000 различных транснациональных и российских компаний»[[42]](#footnote-42).

На данный момент «Готэк» производит закупки сырья у Архангельского ЦБК, в «Илим Палп» и «Монди Бизнес Пейпа».. Обзаведясь собственной сырьевой базой, «Готэк» сможет снизить издержки.

Оценка финансового положения компании Готэк.

Поскольку на данный момент последняя по времени доступная отчетность за 2016 год, то оценка финансового состояния делается на ее основе.

**2.6. Финансовый и SWOT-анализ «Готэк»**

Коэффициенты ликвидности «Готэк»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Наименование коэффициента** | **2016** | **Средний по отрасли** | **Нормальное значение** |
| **Коэф. текущей ликвидности** | **0,5421** | **1,59** | **1.5-2.5** |
| **Коэф. быстрой ликвидности** | **0,421** | **0,98** | **>0.7** |
| **Коэф. Абсолютной ликвидности** | **0.02** | **0.17** | **≥0.2** |

Особое внимание стоит обратить на уровень платежеспособности компании.

Платежеспособность «Готэк»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Наименование коэффициента** | **2016** | **Средний по отрасли** |
| Финансовый рычаг | 9, 52 | 9,41 |
| Совокупный долг к собственному капиталу | 2,002 | 2,85 |
| Долгосрочный долг к собственному капиталу  | 1, 45 | 2,75 |
| Соотношение долга к Выручке | 0,23 | 0,32 |
| Коэффициенты рентабельности |
| **Наименование коэффициента** | **2016** | **Средний по отрасли** |
| Рентабельность активов (ROA) | 4,3  | 5,25 |

Как видно из коэффициентов, показатели компании Готэк несколько уступают среднерыночным, но при этом они находятся в пределах нормы. В общем и целом, можно сказать, что финансовое состояние Готэк позволяет нам вступать с ней в партнерские отношения.

SWOT-анализ компании «Готэк»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **Сильные стороны** | **Слабые стороны** |
| **Внутренняя среда** | 1. Наличие современных производственных линий;
2. Выпуск сложной продукции: 10-х цветная флексографская печать
3. Работа со сложными марками картона: Е, ДЕ
4. Высококвалифицированный персонал;
5. Система планирования в продажах;
6. Наличие крупных клиентов;
7. Наличие системы контроля за издержками;
8. Наличие собственной базы обучения (Бизнес-центр)
9. Хорошая репутация на рынке;
10. Сертификаты BRC, FSC
 | 1. Отсутствие сложной высечной тары
2. Отсутствие технологии лакирования
3. Нет системы управления продажами
4. Большой процент «трима» - отходов;
5. Риски из-за большой дебиторской задолженности;
6. Не очень разнообразный ассортимент продукции;
 |
|  | **Возможности** | **Угрозы** |
| **Внешняя среда**  | 1. Снижение издержек
2. Возможное вхождение в альянс с производителями сырья и предприятиями, являющимися переработчиками гофрокартона
3. Повышение качества продукции и снижение издержек
4. Предприятие, как крупный потребитель, имеет возможность влиять на поставщиков в области снижения цен
5. Снижение цен на целлюлозу, поставки по импорту
6. Выбор поставщиков сырья, снижение затрат на сбыт
 | 1. Рынок не вырастет;
2. Изменение налогового законодательства;
3. Удорожание стоимости оборудования и сырья;
4. Снижение цен на продукцию;
5. Усиление конкуренции за счет появления новых мощностей в динамично развивающихся регионах (Москва, Н. Новгород);
6. Риск смены поставщиков;
7. Сговор поставщиков сырья с целью повышения цен;
8. Дальнейшая девальвация рубля;
9. Высокая стоимость кредита;
 |

1. **Инвестиционный проект по покупке сырьевого завода**
	1. **Краткий обзор рынка макулатурного и целлюлозного сырья в России**

На данный момент компания Smurfit Kappa производит из двух видов сырья: целлюлозной и макулатурной бумаги. Была поставлена задача повысить процент производства из макулатурного сырья на 10% к концу в 2017 году, поскольку макулатура дешевле и экологичнее. «Одна тонна макулатуры заменяет 3,5 куб. м. древесины, экономит 300-800 кВт/ч и сокращает на 50% объем потребляемой воды». [[43]](#footnote-43) На данный момент 74% всей производимой продукции в Smurfit Kappa производится из макулатурной бумаги.

Что касается рынка целлюлозы, то объёмы выпуска целлюлозы растут. В России целлюлозу в основном поставляют на экспорт. в январе-сентябре 2017 года объемы продукции увеличились на 4%. В целом, по итогам 2016 года объем товарного предложения на рынке целлюлозы вырос на 4,7%. На данный момент по поставкам целлюлозы на экспорт Россия занимает 9 место в мире. Внутри страны потребление идет очень вялыми темпами. Внутренний рынок потребляет только около 13 % производимого продукта из целлюлозного сырья. Это объясняется в первую. очередь дороговизной этого сырья. В 2017 году средние цены на товарную целлюлозу составили 25 611,4 руб./тонн, что на 3,2% выше средней цены 2016 года.

При производстве картона наряду с целлюлозой используется и макулатура. Поскольку макулатура хуже по качеству, чем целлюлозный картон, то обычно верхний и нижний слои изготавливают из макулатуры высшего качества, а средние - из менее качественной макулатуры, что приводит к существенному удешевлению стоимости картона, но и к уменьшению его свойств прочности «Основная область применения макулатурного мелованного картона является упаковка для продуктов питания, т.е. кондитерские товары, чай, кофе, крупы, пельмени, сода и т.п., упаковка для синтетических моющих средств, лекарственных препаратов, детских игрушек, сигаретных пачек, а также папок, скоросшивателей, календарей, обложек тетрадей и т.д».[[44]](#footnote-44)

Основными производителями и переработчиками макулатурного сырья являются следующие регионы РФ: Северо-Западный, Сибирский Федеральный и Приволжский ФО. Сейчас на рынке макулатуру принято делить на три основные группы:

1. А – сырье высокого качества;
2. Б – сырье среднего качества;
3. В – сырье низкого качества;

Каждый из таких групп имеет своим марки макулатуры. 4 марки на группы А; 3 марки на группу Б; 6 марок на группу В.

Ведущими предприятиями переработчиками макулатуры являются следующие компании: ЗАО «Алексинская БФ», Ступинский КПК, Рязанский картонно-рубероидный завод, ОАО Караваево, Брянская БФ, Гофротара, Набережночелнинский КБК и т.д.

Наиболее потребляемой маркой является 5Б, который составляет почти 60% от общего объема.

Компания Smurfit Kappa использует макулатуру группы Б, марки МС-5Б – отходы производства и потребления гофрированного картона и компонентов и МС-6Б – картон всех видов с печатью.

Такая сортировка важна из-за различных способов переработки и изделий, который будет существенно отличаться друг от друга по своим качествам.

Стоимость таких групп между собой тоже значительно отличается. Марки группы А достигают своей стоимости от 8000-15000 руб. за тонну. Марки группы Б от 2000 до 5000 за тонну. Марки группы В – самые дешевые и стоят примерно от 500 до 2000 за тонну.

* 1. **Формы ведения совместных инвестиций**

Одной из самых распространенных форм ведения совместной деятельности является договор простого товарищества. Согласно ст. 1041 ГК РФ: «По договору простого товарищества (договору о совместной деятельности) двое или несколько лиц (товарищей) обязуются соединить свои вклады и совместно действовать без образования юридического лица для извлечения прибыли или достижения иной не противоречащей закону цели»[[45]](#footnote-45).

 «Вкладом товарища признается все то, что он вносит в общее дело, в том числе деньги, иное имущество, профессиональные и иные знания, навыки и умения, а также деловая репутация и деловые связи».[[46]](#footnote-46) Денежная оценка вкладов в проект происходит по соглашению между участниками.

Одной из частных форм простого товарищества является инвестиционное товарищество. Согласно ФЗ от 28.11.2011 N 335-ФЗ «Об инвестиционном товариществе» «двое или несколько лиц обязуются соединить свои вклады и осуществлять совместную инвестиционную деятельность без образования юридического лица для извлечения прибыли»[[47]](#footnote-47). Таким образом, участники инвестиционного товарищества образуют совместный долевой капитал, а прибыль и любые иные формы выгоды должны быть распределены согласно доле, внесенной участником.

Одной из главных целей, по которым предприятия, вступаю в такого рода отношения являются снижение издержек на реализацию каких-либо инвестиционных проектов, которых собственными силами профинансировать представляется достаточно сложно. Кроме того, целью может быть получение доступа к знаниям и компетенциям второй стороны отношений, в случае если ваша компания такими не обладает, поскольку не только денежные средства могут быть вкладом в инвестиционное товарищество.

В инвестиционном товариществе возможно два вида ролей для участников:

1. Управляющие товарищи – активно участвуют в деятельности, отвечают по обязательствам;
2. Товарищи-вкладчики – обычно их участие ограничивается только внесением вклада – денег. Наличие товарищей-вкладчиков не обязательно.

Для решения спорных вопросов может быть предусмотрен инвестиционный комитет, который может включать представителей двух компаний, а также иметь право голоса на самые важные вопросы.

Одной из главных особенностей и сильных сторон инвестиционного товарищества является его возможность гибкого подхода к решению, возникающих вопросов. Например, вопросы распределения прибыли, права и обязанности внутри инвестиционного товарищества (особенно, если у одной из сторон, есть право решающего голоса) и т.д.

Предположительно, что именно на основе инвестиционного товарищества будет заключен договор о реализации совместного предприятия по покупке завода с крмпанией «Готэк».

* 1. **Оценка инвестиционного проекта. Сущность.**

Компания Smurfit Kappa на данный момент не имеет своего собственного предприятия по производству сырья, поэтому очень сильно зависит от цен на них. Производители упаковочной продукции в значительной степени зависят от «сырьевиков», являющихся монополистами на рынке, которые поднимают цены на свою продукцию вне зависимости от скачков цен на энергоресурсы. Данная ситуация ставит Smurfit Kappa в очень невыгодное положение, т.к. у компании достаточно высокая себестоимость производства продукции, а следовательно в ценовой битве она проигрывает своим конкурентам. При всем этом, именно на сырье приходится основная доля затрат. Одним из решений данной проблемы является покупка собственного небольшого завода по производству сырья, которые могло бы обеспечить нужды компании. Этот проект поможет выстроить цепочку полного производственного цикла.

Проект планируется проинвестировать совместно с компанией «Готэк». Как было описано в первой главе, сейчас приходит осознание того, что «играть в одиночку» является невыгодным. Многие западные компании используют такой стратегический прием как коопетиция – одновременное конкурирование и сотрудничество со своими конкурентами. Выбор на компанию «Готэк» выпал не случайно. У Smurfit Kappa схожие интересы и возможности по сравнению с «Готэк». Во-первых, они так же как и мы производят много продукции из макулатуры. А прошлом году компания Smurfit Kappa увеличила производство упаковки из макулатурного сырья на 10%. Кроме того, для производства и Smurfit Kappa и «Готэк» используют одинаковую категорию макулатурного сырья - категория Б согласно ГОСТу. Это макулатура среднего качества: бывший в использовании гофрокартон, элементы гофрокартона (флютинг, лайнер), любой картон с печатью (за исключением картона с пропиткой. ламинированного, кровельного), а также журналы, книги и другая бумажная продукция и т.д. Еще одной важной причиной, почему я решила взять именно «Готэк» для совместного осуществления проекта является то, что компании сопоставимы по объему реализации продукции и обе расположены в Ленинградской области.

Завод планируется купить на территории Ленинградской области, или в промежутке между Москвой и Санкт-Петербургом на таком расстоянии, который смог бы быстро и бесперебойно обеспечивать сырьем и московский завод «Союз». Финансирование проекта планируется осуществить за счет собственных средств и беспроцентного кредита от штаб-квартиры.

Проектная мощность завода — **72 тыс. т/год** макулатурного и целлюлозного сырья**.** При этом компании Smurfit Kappa необходимо только 42 тыс. тонн сырья для производства бумаги, 74% которых должна быть макулатурное сырье, оставшаяся часть из целлюлозы. Планируется, что и макулатурное и целлюлозное сырье будет закупаться. Поэтому цены на них взяты на основе средних рыночных цен. Средняя цена на рынке целлюлозы – 25 626 руб./т. Средняя цена макулатурного сырья категории Б, который наиболее пригоден для дальнейшего производства гофрокартона и из него гофрированной упаковки - 3000 руб./т.

**Таблица 1. Затраты на сырье**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № | Наименование позиций затрат | Затраты (тыс. руб.) Smurfit Kappa | Общие затраты с Готэк (тыс. руб.) |
| 1 | Макулатурное сырье | 96 900 | 164 400 |
| 2 | Целлюлозное сырье | 248 572,2 | 440 767,2  |
| 3 | Итого | 345 472,2 | 605 167,2 |

Одной из самых дорогостоящих статей инвестиций в этом проекте является закупка необходимого оборудования и его монтаж, подготовка производства, и наличие необходимого помещения, которые бы соответствовали требованиям пожарной и экологической безопасности в этом производстве.

Как и Smurfit Kappa, компания«Готэк» производит продукцию из гофрокартона. Цены на такое оборудование имеет очень большой диапазон разницы из-за своих возможностей, соответствии стандартам ISO, расходу сырья и производственных мощностей. Необходимо закупить оборудование для очистки макулатуры от примесей, для роспуска ее в отдельные волокна, оборудование для переработки макулатуры в однородную массу, а также гидроразбавитель, мешалку, очистители легких и тяжелых включений, вибросито, бумагомашину, машину по отбеливанию и сушке бумаги, втулочный агрегат, перемоточное оборудование, подъемщики, контейнеры для хранения отходов и пресс.

Поскольку на данный момент все оборудование в Smurfit Kappa немецкого производства, то и для данного проекта планируется закупать станки немецкого происхождения, поскольку в Германии очень хорошо развить рынок переработки вторичного сырья. Кроме того, оборудование планируется закупать из компании, с которой выстроены долгосрочные партнерские отношения, которая предоставляет своих специалистов по настройке оборудования. Для производства такого большого объема нужно оборудование с высокой производительностью от 290 тонн в сутки, а также полностью автоматизированное оборудование, которое бы было совместимо с внутренней системой управления закупками CPMS. Это программа

В соответствии с коммерческим предложением затраты на технологическое оборудование, и его доставка составят 83 550 тыс. руб.

Учитывая годовую потребность около 72 тыс. тонн сырья (макулатурного и целлюлозного), дневная потребность при условии 247 рабочих дней в году – 291,5 тонн. Для такой вместимости необходим склад, а также производственные помещения, где будет располагаться оборудование и помещения для персонала - комната для приема пищи, душевые, раздевалки и т.д. Минимально необходимый размер помещения – 5000 м2. Исходя из средней стоимости кв. метра производственных помещений в Ленинградской обл. стоимость производственного помещения, необходимая сумма инвестиций в покупку производственных помещений составит 124 800 тыс. руб.

Пусконаладочные работы – это комплекс технических мероприятий, который предполагает рассмотрение документации, анализ технических решений и ввод оборудования в эксплуатацию. Одной из основных целей такого комплекса мероприятий является проверка на выявление недостатков, которые могут в случае их своевременного неустранения негативным образом влиять на безопасность и максимально эффективное использование оборудования. Пусконаладочные работы запланированы в размере 7 % от стоимость технологического оборудования, то есть тыс. руб. Затраты по приобретению производственных зданий, покупке необходимого оборудования, его монтаж и проверка представлены в таблице 2.

**Таблица 2. Затраты на оборудование, производственные помещения**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № | Наименование позиций затрат | Затраты (тыс. руб.) |
| 1 | Производственные помещения | 124 800 |
| 2 | Подготовка производственных помещений | 13 560 |
| 3 | Технологическое оборудование | 83 550 |
| 4 | Пусконаладочные работы | 5848,5 |
| 5 | Итого | 227 758,5 |

Затраты на оплату труда рабочих. Предполагается пяти сменная рабочая неделя с двумя выходными днями. Необходимо учесть затраты на труд инженерно-технического персонала, вспомогательного персонала и административно-управленческого персонала. Планируется, что на заводе будет работать около 50 сотрудников. Изначально планируется нанять 46 человек.

Расчет заработной платы берется на основании средней заработной платы в Санкт-Петербурге и Ленинградской обл. на аналогичных предприятиях целлюлозно-бумажной промышленности.

Расчёт руб. /год: 1. Инженеры, мастера (10 чел.) – 63 000рублей \*12 месяцев= 7 560 000рублей; 2. Слесарь, электрик – зарплата 42000рублей\*12 мес.= 1 008 000 рублей; 3. Операторы на станках (25 человек) – зарплата 38000 рублей –11 400 000 руб.; 5. Координатор по закупкам – 600 000 рублей в год; 6. Начальник смены (4 чел.) – зарплата 80 000 \*12=3 840 000рублей. 7. Операционный менеджер (директор) – 140 000 \*12 мес. = 1 680 000 руб.

**Таблица 3. Затраты на оплату труда рабочих**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № | Наименование позиций затрат | Затраты (тыс. руб.) |
| 1 | Инженерно-технический персонал | 11 400 |
| 2 | Административно-управленческий персонал | 2 280 |
| 3 | Вспомогательный персонал | 12 408 |
|  | Итого | 26 088 |

Поскольку оборудование изнашивается, из стоимости конечной продукции осуществляются денежные отчисления, эти денежные отчисления в будущем пойдут на улучшение технологических качеств оборудования. Для амортизационных отчислений создаются амортизационные фонды.

 Амортизация – процесс постепенного переноса стоимости основных средств и нематериальных активов по мере их физического или морального износа на стоимость производимой продукции.

Данное оборудование относится к 6 группе со сроком полезного использования от 10 до 15 лет включительно. Поэтому срок полезного использования – 10 лет. А норма амортизации 10% от стоимости основных средств ежегодно.

Формула для нормы амортизации:

Nа = $\frac{1}{n}$ \* 100%;

 При линейном методе используют следующую формулу для начисления амортизации:

А=$\frac{С\*Nа}{12}$

Где, А – размер месячных амортизационных отчислений;

 С – первичная стоимость оборудования;

 Na – норма амортизации

В нашем случае, ежемесячная норма амортизации равна 69625 руб./мес.

**Таблица 4. Себестоимость выпускаемой продукции**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Показатели | Себестоимость продукции (тыс. руб.) |
| 1 | Сырье и материалы | 605 167,2 |
| 2 | Заработная плата | 26 088 |
| 3 | Отчисления на страхование | 6782,88 |
| 4 | Расходы на содержание и эксплуатацию оборудования | 10250 |
| 5 | Прочие затраты | 1970 |
| 6 | Итого | 650 258,08 |

Расходы на содержание и эксплуатацию оборудования включают в себя амортизацию оборудования, эксплуатацию оборудования, его ремонт и т.д.

Таким образом получается, что себестоимость одной единицы продукции равна –9,03руб/ед.

**Таблица 3. Общий объем инвестиций**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Направления инвестиций** | **Сумма (тыс. руб.)** | **Процент к итогу (%)** |
| Затраты на производство продукции | 624 170,08 | 83,54% |
| Затраты оборудование | 83 550 | 11,86% |
| Пусконаладочные работы | 5848,5 | 0,83% |
| Затраты на оплату труда | 26 088 | 2,99% |
| Прочие инвестиционные затраты | 6 800 | 0,78% |
| Всего | 747 456 | 100% |

В затраты на производство продукции включена полная себестоимость продукции за исключением расходов на оплату труда, поскольку они выделены в отдельную статью затрат в общей структуре затрат на инвестиции. К прочим инвестиционным затратам отнесены расходы на юристов, на охрану окружающей среды, налоги и сборы, набор и обучение персонала.

Таким образом общий объем бюджета составит 747 456 тыс. руб.

* 1. **Оценка эффективности инвестиционного проекта по покупке завода сырья совместно с «Готэк»**

Для оценки эффективности данного инвестиционного проекта будут рассчитаны следующие показатели эффективности:

* NPV (чистый дисконтируемый доход)
* IRR (внутренняя норма доходности)
* PP (период окупаемости инвестиционного проекта)
* DPP (дисконтированный период окупаемости)
* PI (индекс доходности инвестиций)
1. NPV (чистый дисконтированный доход) – это разница между всеми потоками и оттоками, приведенными к сегодняшнему времени. Этот показатель дает оценку того, какую величину денежных средств должен получить инвестор, после того, как первоначальные денежные потоки и оттоку окупятся. Если NPV>0, то есть смысл инвестировать в данный проект. Если NPV=0, то проект не принесет никаких доходов инвестору. Если NPV< 0, то инвестиционный проект будет убыточным.

Формула для расчета NPV

$$NPV=\sum\_{t=0}^{n}\frac{CF\_{t}}{\left(1+R\right)^{t}}$$

Дисконтная ставка устанавливается в соответствии с безрисковой ставкой по максимальному депозиту Сбербанка - 7,2% + премия за риск в размере 2,8%. Итого ставка дисконтирования – 10%.

1. IRR (внутренняя ставка доходности) - это процентная ставка, при которой чистая приведенная стоимость равна 0.

$$0=\sum\_{t=0}^{n}\frac{CF\_{t}}{\left(1+IRR\right)^{t}}$$

1. PP (период окупаемости инвестиционного проекта) – это временной промежуток, который необходим для того, чтобы затраты на инвестиции были покрыты доходами.
2. DPP (дисконтированный период окупаемости)

$$DPP=\sum\_{t=0}^{n}\frac{CF\_{t}}{\left(1+r\right)^{t}}\geq I0$$

1. PI (индекс доходности) –это показатель, определяющий эффективность использования капитала в инвестиционном проекте.

PI = $\frac{NPV}{I}$

В качестве инвестиционных доходов будут взяты доходы по трансфертным ценам. Трансфертная цена – это цена, по которой одно подразделение компании передает другому продукцию, работу, услугу. При реализации работ, услуг формируются одновременно доходы ЦО-поставщика и ЦО-покупателя.

Существует три основных метода анализа трансфертного ценообразования.

1. На основании рыночных цен;
2. На основании себестоимости;
3. Договорная цена;

Мы будем производить расчет первым методом, на основании себестоимости. Полная себестоимость 755 563,08 руб. При этом себестоимость единицы продукции 9,03 руб/ед. ТЦ устанавливается 137 % от полной себестоимости.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатель | Значение (тыс. руб.);  | Нормативное значение |
| NPV | 786 066,85 | NPV > 0 |
| IRR | 19,58% | IRR > CC |
| PP (год) | 3,8 | - |
| DPP (год) | 4,4 | - |
| PI |  1,08 | PI>1 |

Проект кажется выгодным для принятия, но в то же время, после начала поступления первой прибыли мы должны разобраться с тем, какие преимущества может получить наш конкурент, а какие преимущества можем получить мы, а также какие риски мы несем, по отношению к конкуренту после реализации данного проекта.

Итак, что будет, если компания Smurfit Kappa решит реализовать этот проект самостоятельно. Подсчет показателей говорит о том, что реализация этого проекта в одиночку будет иметь показатели хуже, чем при реализации совместно с компанией ГОТЭК.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатель | Значение (тыс. руб.);  | Нормативное значение |
| NPV | 326 781,52 | NPV > 0 |
| IRR | 7,22% | IRR < CC |
| PI |  0,73 | PI>1 |

Как видно из таблицы выше, кроме NPV остальные показатели говорят о том, что инвестиции в этот проект в одиночку не эффективны. В частности, коэффициент PI позволяет определить*,* какой проект стоит выбрать при приблизительно одинаковых значениях чистого приведенного дохода. PI характеризует доход на 1 ед. продукции, и его значения должны быть больше 1. Во второй случае, значения получается меньше 1. Это говорит о том, что принимать проект не целесообразно.

* 1. **Преимущества и риски коопетиионной стратегии**

Основными преимуществами применения стратегии коопетиии для компании Smurfit Kappа являются:

- Снижение затрат на сырье. На данный момент стоимость закупки готовой бумаги у пастовщиков в Smurfit Kappa составляет приблизительно 916 494 567,17 руб/год. При реализации с компанией Готэк совместного проекта для компании Smurfit Kappa стоимость обойдется в 345 472 200 руб. То есть при реализации коопетиционной стратегии снижение на 62,3 % расходов на сырье.

- Снижение цены продукции. Одна из главных проблем компании – высокая стоимость продукции, что существенно влияет на приобретение новых клиентов. Средняя цена продукции (рассчитано как средневзвешенное по 100 продуктам с самой высокой маржинальностью) – 28,06 руб за шт. После приобретения средняя цена упаковки составит 17,48 руб шт. То есть произойдет снижение на 38 %.

- Вероятность возвращения старых клиентов. В последнее время от компании Smurfit Kappa стали уходить некоторые клиенты. После проведенного анализа компаний и опроса ушедших клиентов, выяснилось, что главная причина ухода – высокая стоимость продукции, при этом клиенты положительным образом отзываются о качестве продукции и уровне сервиса, а также отмечают, что Smurfit Kappa всегда работает по принципу OTIF. Реализация данного проекта повысит наши шансы в ценовой битве, т.к. несет существенное снижение издержек, приходящихся на себестоимость из-за покупки сырья. Без проекта мы существенно проигрываем не только компании Готэк, но и другим конкурентам на рынке.

*Риски:*

- Снижение цены продукции у Готэк. Готэк на данный момент имеет цену на 22 % ниже, чем у Smurfit Kappa. Наличие собственной производственной базы. На данный момент средняя цена продукта – 21, 84 руб. После приобретения снижение составит 25%, и новая средняя цена (как средневзвешенная по 100 самым маржинальным продуктам по сопоставим со Smurfit Kappa позициям) составит 16, 38 руб.

- Риск нехватки ресурсов у Готэк. Готэк не имеет таких возможностей привлекать беспроцентный кредит. Поэтому есть риск, что она не сможет привлечь необходимую сумму или по каким-либо причинам окажется не в состоянии финансирование проекта на последующие годы, по крайней мере на время его окупаемости.

- Риск увеличения доли компании Готэк на рынке. Есть вероятность что снижение себестоимость продукции освободить даст некоторые ресурсы компании, что может позволить ей привлечь некоторых новых клиентов и тем самым увеличить свою долю присутствия в Северо-Западной регионе.

Стоит отметить, что цена у Smurfit Kappa после реализации этого проекта будет все равно выше на 6,3 %. Однако в отличие от компании Готэк, сроки производства у нее от момента звонка до поставки готовой продукции короче. В среднем 18-21 день, включая изготовление тестовых партий и доставку готового продукта на склад компании. Поэтому за счет наличия полной производственной цепи внутри компании позволяет ей сократить сроки на производство.

При этом преимуществом компании является также наличие более крупных клиентов таких как IKEA, Unilever, X5 Retail Group, Adidas, Heineken, Danone, Coca Cola и другие. Эти клиенты не столь чувствительны к изменению цены, поэтому

Из преимуществ стоит отметить более высокий имидж как западной компании у Smurfit Kappa в глазах клиентов. Этому способствует проработанный система взаимодействия и поддержка клиентов на различных уровнях ответственности в компании (должности продавца и координатора разделены, это позволяет клиенту в любой момент рабочего времени выяснить, на какой стадии его заказ). Поддержание хорошего имиджа способствует также наличие сертификаций ISO.

В любом случае, Готэк не является главным конкурентом Smurfit Kappa. Основные конкуренты на рынке – это «Илим Гофра» и Stora Enso, но их возможности и рынок сбыта больше, чем у Smurfit Kappa, поэтому заключать инвестиционное соглашение с ними куда более рискованное дело из-за возможности усиления их позиций после снижения цен на сырьевые затраты. С «Готэк» объемы реализации приблизительно сопоставимы, при этом мы имеем существенный ряд преимуществ в виде хорошей репутации на рынке, и проработанной системы взаимодействия с клиентами, высококвалифицированного персонала и большого объема рынка сбыта на Северо-Западе региона России.

**Заключение**

На данный момент стратегия коопетиции применяется получила более широкое распространение, чем это было еще 25 лет назад. Однако и сегодня многие компании опасаются ее применять, поскольку она еще не до конца разработана и проверена опытом.

Особенной популярностью она пользуется у компаний, деятельность которых сопряжена с высокими расходами и рисками, как например, у компании в авиотрасли.

В теоретической части мы рассмотрели разные подходы к пониманию природы кооетиции:

* 1. Коопетиция – это бизнес стратегия, которая является ответом на вызовы гиперконкурентной среды. (Швидина)
	2. Коопетиция выгодна при сбалансированном взаимодействии со всеми стейхолдерами и при правильно выбранной стратегии во взаимодействии с конкурентом. (Бранденбургер)
	3. Ресурсы являются ключевым показателем при выборе конкурента-партнёра. Основная цель коопетиции получить доступ к недостающим ресурсам. Данино, Падули)

Коопетиция сама по себе может иметь как положительные так и отрицательные стороны (риски), которые всегда нужно учитывать при выборе партнера. Это риск утечки знаний, недобросовестные партнеры, неэффективное использование ресурсов, несовпадающие стратегические цели и т.д.

Существует множество форм коопетиции: стратегические альянсы, патентные пулы, кластеры и т.д. Выбор формы коопетиции зависит от размеров компании, ее конкурентных возможностей и предполагаемой длительности взаимоотношений.

Так же рассмотрев пример авиаотрасли, где коопетиция является повсеместным явлением, можно прийти к выводу, что компании, деятельность которых можно обозначить как высокотехнологичную, в большей степени вовлечены в процесс глобализации, и именно поэтому вынуждены идти на сотрудничество со своими конкурентами. Коопетиция в авиаотрасли прежде всего обусловлена желанием снизить огромные риски на расходы по безопасности и содержанию самолетов. Но в тоже время именно безопасность является самым важным критерием для выбора партнера.

Так же был выявлен тот факт, что чем в большем количестве стран компания присутствует, тем чаще она вступает в партнерские отношения с конкурентами, особенно с теми, для кого рынок является локальным.

Во второй главе, мы проанализировали две компании по производству гофрированной упаковки. Обе компании на данный момент не имеют производственной базы сырья и сильно зависят от поставщиков на него. Поэтому был рассмотрен проект по созданию совместного целлюлозного и макулатурного завода. Результат финансовых вычислений показал, что производить сырье в одиночку для Smurfit Kappa является менее выгодным, чем совместно с компанией Готэк. При этом появляется ряд преимуществ:

- Снижение затрат на сырье на 62,3 % . на данный моент затраты на сырье всех видов уходит больше 900 млн/год, после создания собственной сырьевой базы затраты составят около 345 млн/год.

- Снижение цены продукции. на 38 % с 28,06 за ед. до 17,48 за единицу.

- Возврат старых клиентов. Некоторые клиенты Smurfit Kappa отмечали, что у компании достаточно высокая цена на рынке, при этом высокое качество, и компания следует принципу OTIF. Некоторые из них готовы вернуться в случае снижения цена на продукцию.

- Укрепление позиций на рынке и приобретение новых клиентов, которые до этого не могли позволить себе покупку продукции Smurfit Kappa.

 К рискам стоит отнести риск невозможности Готэк выполнять свои обязательства, снижение цены продукции у Готэк. Готэк на данный момент имеет цену на 22 % ниже, чем у Smurfit Kappa, увеличение доли компании на рынке в виду появления «свободных» денег для технологического развития.

Итак, подводя итог, можно сделать вывод, что компании должны учитывать не только выгоды, но и угрозы, связанные с такими отношениями. Это связано с тем, что недостатки являются неотъемлемой чертой коопетиционных отношений между конкурентами. кроме того, это позволит прогнозировать угрозы кооперации при выборе конкретных направлений коопетиции.

**Список использованной литературы:**

Брандербургер А., Налебафф Б. «Co-opetition. Конкурентное сотрудничество в бизнесе» Из-во - [Кейс](http://www.management.com.ua/books/vydav.php?id=102), 2012. 352 с.

Барановский Б., Н.И. Иванова/ Глобальное управление: возможности и риски. М.: ИМЭМО РАН, 2015, 315 с.

Бурр, В. Концепция устойчивого конкурентного преимущества / В. Бурр // Проблемы теории и практики управления. – 2014. – No 4., 107–113 с.

Конышева А.В. Патентный пул на рынке интеллектуальной собственности/ Российское предпринимательство, №17, 2012, 38-43 с.

1. Рынок гофрированного картона и гофрированной бумаги. Текущая ситуация и прогноз 2017-2021. Доклад Alto Consulting Group. 255 с.
2. Швiндiна О. «Еволюція підходів до ідентифікації змісту стратегії»/ Механiзм регулювання економiки, 2016, №3.  С. 66-77
3. Amankwah-Amoah. Airline Industry: A Review of the African Experience. Wiley Periodicals, 2011., 37-50 p.
4. Barney B, V. Della Corte. Management and Organization Review Special Issue ‘Coopetition and Innovation in Transforming Economies. Management and Organization Review 13, 2017, p. 201 – 204
5. Chengli Shu, Jason Lu Jin, and Kevin Zheng Zhou. A Contingent View of Partner Coopetition in International. Joint Ventures/ Journal of International Marketing. 2016, 42 – 60 p.
6. Cygler, Sroka. Coopetition Disadvantages: the Case of the High Tech Companies. Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics, 2017., 494-504 p.
7. Dahl J, Sören Kock, Lundgren-Henriksson / Conceptualizing Coopetition Strategy as Practice: A Multilevel Interpretative Framework. International Studies of Management & Organization, 2016 p. 94-109

Duval D.. Air Transport in Asia Pacific. Business education. 2016 p. 141-160

Hyacinthe Sanou, R. Gnyawali. How Does Centrality in Coopetition Networks Matter? An Empirical Investigation in the Mobile Telephone Industry. British Journal of Management, Vol. 27., 2016, p. 143-160

Chiambaretto P., Dumez H./ Toward a Typology of Coopetition: A Multilevel Approach/ International Studies of Management & Organization, 2016, p. 110-129.

Kozyra B. Strategic alliance as a particular form of coopetition. Global management journal. 2012 . p 37-49

Lansink L. Coopetition in low tech industries versus high tech industries./ University of Twente, The Faculty of Behavioural, Management and Social sciences. 2016., p. 106-118

Lisiński M., Sroka W., Brzeziński P., Jabłoński A., StuglikJ.: Application of modern management concepts by Polishcompanies - analysis of research results, Organizacija, 2012, p. 41-49.

Mohita G. Sharma and K. N. Singh. Servitization, Coopetition, and Sustainability: An Operations Perspective in Aviation Industry/ 2017 Indian Institute of Management., 2017., p. 145-155

Murray, J. Y., Kotabe, M., & Zhou, J. N. . Strategic alliance-based sourcing and market performance: Evidence from foreign firms operating. Journal of International Business Studies, 2005, p. 187–208.

Sroka W. Coopetition in the steel industry. Analysis of coopetition relations in the value net. Matalurgia 52., 2013., p. 127-130

Rajnish Kumar Ra. Co-opetition-Based Approach to Value Creation in Interfirm. Alliances: Construction of a Measure and Examination of Its Psychometric Properties. Journal of Management. 2017 1663-1699 p.

Rahul C. Coopetition and convergence in the ICT ecosystem. Telecommunication Policy. Volume 39, 2015., 537-555 p

Wziątek-Staśko A.: Ethics in the HRM process as a way tothe sustainable development of the organization, Journal of Management and Sustainable Development, 29. 2011 , p.71-75.

Консультант-Плюс. URL [http://www.consultant.ru/document/cons\_doc\_LAW\_9027/9879e97e22f8276d94d286e8c552d2657482b/]. Дата обращения 16.03.2018.

Консультант Плюс. Приказ Минфина России от 28.08.2014 “Об утверждении порядка стоимости чистых активов” URL: http://www.consultant.ru/document/cons\_doc\_LAW\_169895/

Кальченко А., Овечкина Н.А. Конкурентное сотрудничество и картель: анализ отличий. URL [http://www.vipstd.ru/nauteh/index.php/ru/123/125-ep14-11/1329-a] . Дата обращения - 01.02.2018

Кембриджский словарь английского языка/ URL [https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/high-technology]. Дата обращения: 13.03.2018

Обзор перспектив развития упаковочных решений для ритейла на 2016 годы последующие годы. URL[http://www.storaensopack.com.ru/sites/default/files/Viewpoint%20Retail%20Packaging%202016%20and%20beyond%20\_Russian.pdf]. Дата обращения 14.03.2018.

Поветкин В.В. «Классификация и структура упаковочного картона». URL [http://e-lib.kazntu.kz/sites/default/files/articles/15\_povetkin\_2008\_5.pdf] Дата обращения: 7.04.2017

Рынок гофрированного картона и гофрированной бумаги. Текущая ситуация и прогноз 2017-2021. Доклад Alto Consulting Group. С. 79

Сайт компании «Готэк» URL [http://www.gotek.ru] Дата обращения

Сайт ПБЦК. URL: [pbck.ru/manufacture/paper­amdcardboard]. Дата обращения. 10.04.2018

Словарь международных терминов URL: [http://www.conventions.ru/dictionary.php?letter=3&word=9340]. Дата обращения 13.03.2018

Bengtsson, M., & Kock, S.«Coopetition» in business Networks – to cooperate and compete simultaneously. Industrial marketing management/ URL: <https://pdfs.semanticscholar.org/658e/d0485dc09257a8d2d63a0a4198983ab70aa3.pdf> Дата обращения 24.02.2018

Dagnino G.B. Coopetition strategy a new kind of interfirm dynamics for value creation/ URL [http://ecsocman.hse.ru/data/977/644/1219/coopetition.pdf]. Дата обращения: 12.02.2018

Deregulation of the US Airline Industry: A Labor Retrospective 30 Years Later. URL:<https://ec.europa.eu/transport/sites/transport/files/modes/air/events/doc/robert_gless.pdf> Дата обращения 17.05.2018

Closson K. Patent Pools: Are they right for your business. URL:https://spie.org/membership/spie-professional-magazine/spie-professional-archives-and-special-content/oct2009-spie-professional/patent-pools?SSO=1 /

1. *Г*. О. Швiндiна «Еволюція підходів до ідентифікації змісту стратегії»/ Механiзм регулювання економiки, 2016, №3. С. 69. [↑](#footnote-ref-1)
2. Брандернбургер А.М. Конкурентное сотрудничество в бизнесе/ Из-во - [Кейс](http://www.management.com.ua/books/vydav.php?id=102), 2012.- С.14 [↑](#footnote-ref-2)
3. Dagnino G.B. Coopetition strategy a new kind of interfirm dynamics for value creation/ URL [http://ecsocman.hse.ru/data/977/644/1219/coopetition.pdf]. Дата обращения: 12.02.2018 [↑](#footnote-ref-3)
4. Г. О. Швiндiна «Еволюція підходів до ідентифікації змісту стратегії»/ Механiзм регулювання економiки, 2016, №3. С. 70 – перервод с украинского [↑](#footnote-ref-4)
5. *Г*. О. Швiндiна «Еволюція підходів до ідентифікації змісту стратегії»/ Механiзм регулювання економiки, 2016, №3. С. 74 (перевод с украинского). [↑](#footnote-ref-5)
6. Bengtsson, M., & Kock, S. (2000). «Coopetition» in business Networks – to cooperate and compete simultaneously. Industrial marketing management/ URL https://pdfs.semanticscholar.org/658e/d0485dc09257a8d2d63a0a4198983ab70aa3.pdf Дата обращения 24.02.2018 [↑](#footnote-ref-6)
7. Брандернбургер А.М. Конкурентное сотрудничество в бизнесе/ Из-во - [Кейс](http://www.management.com.ua/books/vydav.php?id=102), 2012.- С.18 [↑](#footnote-ref-7)
8. Там же. [↑](#footnote-ref-8)
9. Бурр, В. Концепция устойчивого конкурентного преимущества / В. Бурр // Проблемы теории и практики управления. – 2014. – No 4. – С. 113 [↑](#footnote-ref-9)
10. B. Barney, V. Della Corte. Management and Organization Review Special Issue ‘Coopetition and Innovation in Transforming Economies. Management and Organization Review 13, 2017, p. 201 [↑](#footnote-ref-10)
11. Dagnino G.B. Coopetition strategy a new kind of interfirm dynamics for value creation/ URL [http://ecsocman.hse.ru/data/977/644/1219/coopetition.pdf]. Дата обращения: 12.02.2018 [↑](#footnote-ref-11)
12. Dagnino G.B. Coopetition strategy a new kind of interfirm dynamics for value creation/ URL [http://ecsocman.hse.ru/data/977/644/1219/coopetition.pdf]. Дата обращения: 12.02.2018 [↑](#footnote-ref-12)
13. Chiambaretto P., Dumez H./ Toward a Typology of Coopetition: A Multilevel Approach/ International Studies of Management & Organization, 2016., p. 110 [↑](#footnote-ref-13)
14. Dagnino G.B. Coopetition strategy a new kind of interfirm dynamics for value creation/ URL [http://ecsocman.hse.ru/data/977/644/1219/coopetition.pdf]. Дата обращения: 12.02.2018 [↑](#footnote-ref-14)
15. Dahl J, Sören Kock, Lundgren-Henriksson / Conceptualizing Coopetition Strategy as Practice: A Multilevel Interpretative Framework. International Studies of Management & Organization, 2016 p. 98 [↑](#footnote-ref-15)
16. Beata Kozyra. Strategic alliance as a particular form of coopetition. Global management journal. 2012 . С. 30 [↑](#footnote-ref-16)
17. Beata Kozyra. Strategic alliance as a particular form of coopetition. Global management journal. 2012 . С. 30 [↑](#footnote-ref-17)
18. Chengli Shu, Jason Lu Jin, and Kevin Zheng Zhou. A Contingent View of Partner Coopetition in International. Joint Ventures/ Journal of International Marketing. 2016, p. 42 [↑](#footnote-ref-18)
19. F. Hyacinthe Sanou, R. Gnyawali. How Does Centrality in Coopetition Networks Matter? An Empirical Investigation in the Mobile Telephone Industry. British Journal of Management, Vol. 27., 2016, p. 143 [↑](#footnote-ref-19)
20. Beata Kozyra. Strategic alliance as a particular form of coopetition. Global management journal 2012 С. 32 [↑](#footnote-ref-20)
21. Конышева А.В. Патентный пул на рынке интеллектуальной собственности/ Российское предпринимательство, №17, 2012 – с. 38 [↑](#footnote-ref-21)
22. Там же. с.40 [↑](#footnote-ref-22)
23. Конышева А.В. Патентный пул на рынке интеллектуальной собственности/ Российское предпринимательство, №17, 2012 – с. 41 [↑](#footnote-ref-23)
24. Конышева А.В. Патентный пул на рынке интеллектуальной собственности/ Российское предпринимательство, №17, 2012 – с. 42 [↑](#footnote-ref-24)
25. Lansink L. Coopetition in low tech industries versus high tech industries./ University of Twente, The Faculty of Behavioural, Management and Social sciences. 2016., p. 106 [↑](#footnote-ref-25)
26. Closson K. Patent Pools: Are they right for your business. URL:https://spie.org/membership/spie-professional-magazine/spie-professional-archives-and-special-content/oct2009-spie-professional/patent-pools?SSO=1 [↑](#footnote-ref-26)
27. Глобальное управление: возможности и риски. / Отв. Ред. – В.Г. Барановский, Н.И. Иванова. – М.: ИМЭМО РАН, 2015. – с. 27 [↑](#footnote-ref-27)
28. Duval D. Air Transport in Asia Pacific. Business education. 2016 p. 76 [↑](#footnote-ref-28)
29. Deregulation of the US Airline Industry: A Labor Retrospective 30 Years Later. URL: <https://ec.europa.eu/transport/sites/transport/files/modes/air/events/doc/robert_gless.pdf>. Дата обращения 17.05.2018 [↑](#footnote-ref-29)
30. Amankwah-Amoah J. Avia Industry: A Review of the African Experience. Wiley Periodicals, 2011., p. 37 [↑](#footnote-ref-30)
31. Amankwah-Amoah J. The Evolution of Alliances in the Global Airline Industry: A Review of the African Experience” / Wiley Periodicals, - Inc. 2011 p. 43 [↑](#footnote-ref-31)
32. Mohita Gangwar Sharma and K. N. Singh. Servitization, Coopetition, and Sustainability: An Operations Perspective in Aviation Industry/ 2017 Indian Institute of Management., 2017., p. 145 [↑](#footnote-ref-32)
33. #  Malaysia Airlines объявила о техническом банкротстве. / Русская служба BBC. URL: <https://www.bbc.com/russian/business/2015/06/150529_malaysia_airlines_technically_bankrupt>

 [↑](#footnote-ref-33)
34. Wziątek-Staśko A.: Ethics in the HRM process as a way tothe sustainable development of the organization, Journal of Management and Sustainable Development, 29. 2011 , p.71 [↑](#footnote-ref-34)
35. Кальченко А., Овечкина Н.А. Конкурентное сотрудничество и картель: анализ отличий. URL [http://www.vipstd.ru/nauteh/index.php/ru/123/125-ep14-11/1329-a] . Дата обращения - 01.02.2018 [↑](#footnote-ref-35)
36. Cygler, Sroka. Coopetition Disadvantages: the Case of the High Tech Companies. Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics, 2017., p. 494 [↑](#footnote-ref-36)
37. Кембриджский словарь английского языка/ URL [https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/high-technology]. Дата обращения: 13.03.2018 [↑](#footnote-ref-37)
38. Словарь международных терминов URL: [http://www.conventions.ru/dictionary.php?letter=3&word=9340]. Дата обращения 13.03.2018 [↑](#footnote-ref-38)
39. Обзор перспектив развития упаковочных решений для ритейла на 2016 годи последующие годы. URL[http://www.storaensopack.com.ru/sites/default/files/Viewpoint%20Retail%20Packaging%202016%20and%20beyond%20\_Russian.pdf]. Дата обращения 14.03.2018. [↑](#footnote-ref-39)
40. Рынок гофрированного картона и гофрированной бумаги. Текущая ситуация и прогноз 2017-2021. Доклад Alto Consulting Group. С. 79 [↑](#footnote-ref-40)
41. Рынок гофрированного картона и гофрированной бумаги. Текущая ситуация и прогноз 2017-2021. Доклад Alto Consulting Group. С. 79 [↑](#footnote-ref-41)
42. Сайт компании URL [http://www.gotek.ru] Дата обращения 8.04.2017 [↑](#footnote-ref-42)
43. Сайт ПБЦК. URL: [pbck.ru/manufacture/paper­amdcardboard]. Дата обращения. 10.04.2018 [↑](#footnote-ref-43)
44. Т В.В. Поветкин «Классификация и структура упаковочного картона». URL [http://e-lib.kazntu.kz/sites/default/files/articles/15\_povetkin\_2008\_5.pdf] Дата обращения: 7.04.2017 [↑](#footnote-ref-44)
45. Консультант-Плюс. URL [http://www.consultant.ru/document/cons\_doc\_LAW\_9027/98dcd79e97e22f8276d94d286e8c552d2657482b/]. Дата обращения 16.03.2018. [↑](#footnote-ref-45)
46. Там же. [↑](#footnote-ref-46)
47. Консультант-Плюс URL[http://www.consultant.ru/document/cons\_doc\_LAW\_122222/c7b4c643b47f073d9c22928ce7acd49ef479f7c2/]. Дата обращения 16.04.2018 [↑](#footnote-ref-47)