

С.В. Шаврук

Стратегические альянсы как форма сотрудничества фирм (Часть 2. Начало в № 2 2003 г.)

Достаточно распространенным видом стратегического альянса является доленое участие (Equity Participation). Многие корпорации приобретают небольшие (не контрольные) пакеты акций важных для них компаний, чтобы гарантировать поставки и обеспечить создание формальных и неформальных рабочих взаимоотношений. К примеру, компания Ford Motor Company владеет 33,4 % акций фирмы Mazda. Эти фирмы-партнеры продолжают функционировать как полностью независимые хозяйственные единицы, однако каждая из них выгодно использует сильные стороны своего партнера. Например, в лице фирмы Mazda Ford имеет прекрасную поддержку в дизайне и изготовлении автомобилей среднего класса, а Mazda в свою очередь получает более широкий доступ к глобальным рынкам. Реципиент (получатель) инвестиций также выигрывает. Покупка фирмой GM 50 % фирмы Saab помогла последней в результате использования стандартных запчастей от других моделей GM не только стать безубыточным предприятием, но и повысить свою конкурентоспособность. Не имея доступа к ресурсам GM, фирма Saab была бы не в состоянии разрабатывать новые модели [22, 48]. Доленое участие в инновационной компании может позволить инвестору первому получить доступ к любым новым изобретениям и технологиям. Фирма Geoworks является лидером в разработке операционных систем для сотовых телефонов с микропроцессорами. Фирма Nokia владеет 7 % акций этой компании, поэтому именно ей Geoworks отдает приоритет при продаже прав на вновь разработанные системы [23].

Другой существенной причиной доленого участия является проникновение на рынки и осуществление деятельности в глобальном масштабе. Например, Telefonica de Espana приобрела доли в нескольких телекоммуникационных компаниях в Латинской Америке – наиболее динамично развивающемся регионе в мире после Азии [24, 92].

Совместные предприятия (СП) составляют значительную часть действующих в мире международных стратегических альянсов. СП может быть определено как участие двух или более компаний в одном предприятии, причем каждая из этих компаний вкладывает свой капитал, владеет частью предприятия и подвергается риску наравне с остальными [25, 7–16]. Предприятие считается долгосрочным. Причины их создания подразделяются на 3 основные группы: 1) благосклонность правительства или законодательства; 2) потребность одного партнера в навыках или опыте другого; 3) потребность одного партнера в свойствах и активах другого [26, 11–12]. Равенство партнеров в СП вовсе не обязательно. В некоторых СП вклады партнеров (обычно это финансовые средства, технологии, заводы или рабочая сила) совершенно различны.

Суть СП состоит в том, что оно имеет общую бизнес-цель, которая делает данное соглашение большим, чем просто соглашение «продавец – покупатель», но меньшим, чем приобретение одной компании другой. Причины, по которым партнеры вступают в такое соглашение, могут быть различны.

Возьмем, к примеру, New United Motor Manufacturing Inc. (NUMMI), СП, созданное фирмами Toyota и GM. Фирма Toyota получила необходимый ей непосредственный доступ к американскому рынку, а GM смогла воспользоваться новыми технологиями и управленческими подходами, разработанными ее японским партнером.

Иногда СП является единственным способом для фирмы, с помощью которого можно получить прибыль на определенном рынке. Например, индийское правительство ограничивает долю участия иностранных фирм в местных сорока процентами. Могут накладываться и другие ограничения, сокращающие масштаб операций. Например, экспорт может быть ограничен тарифными барьерами. Многие западные фирмы используют СП для проникновения на рынки стран Центральной и Восточной Европы, государств Балтии и СНГ.

Совместные предприятия достигают успеха тогда, когда объединение ресурсов приводит к лучшему результату, чем если бы партнеры действовали поодиночке. Это вдвойне справедливо, если у каждого из партнеров есть преимущества в областях, полезных создаваемому предприятию. Например, какая-нибудь фирма располагает новейшей технологией, но ей не хватает капитала, чтобы инвестировать за рубеж. Путем создания СП технология может быть использована быстрее и проникновение на рынок пройдет легче. Или у одного из партнеров есть уже готовая система доставки товаров, или лучший доступ к местным поставщикам – все это позволит продать больше за меньшее время.

Совместные предприятия также дают возможность улучшить отношения с местным правительством и другими организациями, например, профсоюзами. Отношения с правительством в четыре раза чаще являются основной причиной создания СП в развивающихся странах, чем в развитых [27, 13–19]. Если в качестве партнера выступает правительство или некто, имеющий политическое влияние, предприятие может получить различные налоговые льготы, гранты и государственную поддержку. Переговоры по получению лицензий или сертификации продукции внезапно становятся более легкими, потому что вас теперь рассматривают не как «иностранцев», а как «своих». Связи партнера с местными финансовыми учреждениями могут облегчить вам процесс получения кредитов. Опыт партнера и его знание местной культуры и деловой среды позволит СП воспользоваться преимуществами, которые дает понимание потребностей и условий рынка.

Сотрудничество международных подразделений позволило фирме Volkswagen вновь выпустить популярную модель автомобиля («Жук») на рынок. Важнейшим фактором успеха выступает надежная связь между штаб-квартирой в Германии, заводами в Мексике и дилерами по всему миру (www.3.vw.com/cars/newbeetle/).

Еще одна важная коммерческая причина, по которой стоит участвовать в создании СП, состоит в возможности минимизировать риск долгосрочных капитальных вложений, в то же время максимизируя возврат на уже инвестированный капитал [28, 79]. Экономические и политические условия во многих странах очень неустойчивы. В то же время корпорации сокращают период инвестиционного планирования.

Этот аргумент, таким образом, приобретает особое значение и важность.

Эксперты утверждают, что 70 % всех СП не оправдывают возложенных на них ожиданий и в конце концов ликвидируются [29, 10]. Причины этого в основном сводятся к столкновению интересов, проблеме разглашения конфиденциальной информации, разногласиям по вопросу распределения доходов, а в общем, к недостатку информации до, во время и после образования СП. В некоторых случаях руководители были больше заинтересованы лишь в том, как бы открыть СП, чем в эффективном управлении им. Многие проблемы возникали потому, что заранее четко не была выработана стратегия управления новым предприятием. Партнерство может успешно функционировать на основе взаимного доверия и обязательств. В противном случае оно вообще не работает. Если один или оба партнера настаивают на решении каких-то важных вопросов голосованием, можно считать, что такое предприятие уже провалилось.

Разногласия могут возникнуть по целому ряду управленческих решений, включая стратегию, стиль управления, бухгалтерский учет и контроль, маркетинговую политику, научно-исследовательские разработки, кадровые вопросы. Совместное предприятие может, например, обозначить определенный рынок как сферу интереса, а потом обнаружится, что у одного из партнеров свои виды на этот рынок. Американские фирмы часто жалуются, что их японские партнеры не посылают работать в СП самых квалифицированных работников. Вместо этого они (в рамках своей концепции «пожизненного найма») «сплавляют» туда самых неопытных менеджеров, таким образом «избавляясь» от них.

Вопрос накопления и распределения прибыли также может вызвать разногласия. Если один из партнеров предоставляет СП свой продукт, он предпочтет, чтобы прибыль накапливалась в штаб-квартире фирмы (и на 100 % доставалась фирме), а не в СП, где она распределяется между партнерами в соответствии с их долей. Это может не понравиться другим партнерам. При решении вопроса об использовании уже накопленной прибыли один из партнеров может настаивать на выплате высоких дивидендов (из финансовых соображений), а другой – на вложениях в расширение производства.

Чтобы осилить высокую стоимость и риски, связанные с научно-исследовательскими разработками, в США, Японии и странах Западной Европы создаются стратегические альянсы в виде научно-исследовательских консорциумов. Разработка нового лекарства и выход с ним на рынок может обойтись в 500 млн дол., а универсальной вычислительной машины или системы связи – до 1 млрд. Для создания нового поколения компьютерных микросхем потребуется примерно 7 млрд дол. Например, фирмы IBM, Siemens и Toshiba (3 мировых лидера в области электроники) объединили усилия для разработки 256-мегабайтных микросхем памяти [30, 78–80]. С момента принятия «Закона о совместных научно-исследовательских и проектно-конструкторских разработках 1984 г.», который позволяет фирмам совместно вести научно-исследовательские разработки, не боясь, что к ним применят антимонопольное законодательство, в Соединенных Штатах было зарегистрировано более ста таких консорциумов. Они позволили фирмам объединить силы для исследовательских разработок в области технологии

искусственного интеллекта, в областях, развитие которых требуется для того, чтобы обогнать японцев по производству полупроводников. МСС и Sematech являются главнейшими консорциумами в этих областях [31, 245—254]. В автомобилестроении фирмы Chrysler, GM и Ford создали консорциум под названием CAR (Consortium for Automotive Research — Консорциум по исследованиям в области автомобилестроения) для фундаментальных исследований в области безопасности и в области перспектив электромобилей. В Европе реализуется 5 глобальных мега-проектов по новым технологиям под кодовыми названиями EUREKA, ESPRIT, BRIT, RACE и COMET. Японские консорциумы работают над созданием самой емкой в мире микросхемы памяти и над передовыми компьютерными технологиями. Консорциум Airbus Industrie обеспечивает европейское производство реактивных лайнеров для коммерческого использования. Этот консорциум, созданный французской Aerospatiale, немецкой Messerschmitt Bolkow Blohm, британской Aerospace и испанской Construcciones Aeronauticas, стал одним из ключевых участников на мировом рынке.

Первейшее требование для успешного межфирменного сотрудничества при создании международных стратегических альянсов состоит в том, чтобы найти эффективного партнера. У партнеров должны быть схожи цели, они должны приносить что-то нужное и удачно дополняющее уже существующее. Нет смысла образовывать предприятие, если у обоих партнеров есть опыт в одной и той же области, например, если оба партнера имеют опыт производства, но не имеют никаких новых разработок в области распределения. Не следует также спешить с заключением сделки, равно как и не следует ожидать немедленных результатов от деятельности альянса. Самое важное при любой совместной работе — учиться у партнера и в то же время стараться не выдать свои секреты [32, 121–126].

Чем формальнее соглашение, которое планируется заключить, тем больше внимания следует уделять обсуждению его условий. Например, в ходе переговоров о создании совместного предприятия необходимо постараться предусмотреть все возможные случаи и непредвиденные обстоятельства. Прежде всего следует обратить внимание (список может меняться для каждого конкретного партнера и предприятия) на:

- четкое определение цели предприятия и продолжительности его функционирования;
- вопросы собственности, контроля, управления;
- финансовую структуру и политику;
- бюджетные и налоговые обязательства;
- кадровые вопросы и обучение;
- производство;
- помощь правительства;
- передачу технологий;
- организацию маркетинга;
- защиту окружающей среды;
- ведение и контроль бухгалтерского и иного учета;

порядок разрешения споров [33, 65–76].

Эти вопросы должны быть решены еще до создания предприятия, в противном случае они когда-то все равно дадут повод для разногласий. Соглашение о создании совместного предприятия, хотя и похожее на брачное соглашение, должно также содержать положения на случай «расторжения брака». Должны существовать схемы ликвидации соглашения и распределения прибыли и обязательств на случай, если совместное предприятие не будет функционировать, как намечалось. Обычно один из партнеров выкупает долю другого (других) при ликвидации предприятия.

Международный стратегический альянс – это объединение не менее двух корпоративных культур, подчас совершенно разных. Чтобы справиться с этим вызовом, партнеры должны постоянно поддерживать связь и взаимодействовать на трех уровнях: высшего, оперативного руководств, а также на уровне работников.

Взаимное доверие и передача контроля – дело сложное не только на высшем уровне, но и тогда, когда определяется будущее предприятия. Доминирующий партнер может устанавливать корпоративную культуру, но даже в этом случае он должен прислушиваться к мнению другого партнера. Как свидетельствует практика деятельности успешных альянсов, важно создавать систему связей не только внутри каждой из фирм-партнеров, но и в рамках всего альянса, и таким образом поддерживать его формальную структуру [34, 346–354].

Стратегические альянсы функционируют в динамичной деловой среде, им нужно уметь приспосабливаться к изменяющимся рыночным условиям. Соглашение между партнерами должно предусматривать возможные отклонения от первоначальной концепции, что позволит предприятию расти и процветать. Следует предвидеть, кто из партнеров какими вопросами будет заниматься. Это в конце концов приведет к достижению общей цели.

Политика правительства по отношению к предприятию также должна учитываться в качестве фактора внешней среды лицами, принимающими решения. Хотя иногда альянсы могут рассматриваться как угрожающие долгосрочной экономической безопасности государства (например, несостоявшееся доленое участие фирмы Taiwan Aerospace в американской McDonnell-Douglas), в некоторых случаях связи с иностранными предприятиями могут даже поощряться. Например, американское правительство убедило руководство крупнейших американских авиакомпаний заключать альянсы с иностранными транспортными конторами для получения доступа к растущим мировым рынкам. Авиакомпаниям пришлось пойти на это после неудавшейся попытки США получить свободный доступ для них на все рынки с помощью так называемого соглашения об «открытом небе» [35, F1, F3].

Различные формы деятельности на иностранных рынках доступны многим компаниям. Полное владение иностранными предприятиями становится все менее возможным на некоторых рынках и в некоторых отраслях, и фирмам приходится искать альтернативные подходы. Одной из альтернатив является межфирменное сотрудничество, когда компания объединяет усилия с другими экономическими

единицами ради достижения общей цели. В тех случаях, когда фирма не желает делать прямых капиталовложений, она может предложить на продажу свой управленческий опыт в форме договора управления или другие ключевые компетенции. Так создаются стратегические альянсы, популярность которых значительно возросла среди самых разнообразных по потенциалу и авторитету компаний, а эффективность деятельности многих из них обеспечивает большое будущее этой форме интеграции компаний.

Литература

1. *Тибоди Патрик*. Партнерство — залог успеха // *Computerworld*. 1997. № 30.
2. *Thomas Gross, John Neuman*. Strategic alliances Vital in Global Marketing // *Marketing News*. 1989. June 19.
3. *Louis Kraar*. Your Rivals Can Be Your Allies // *Fortune*. 1989. March 27.
4. MD-90 Airliner Unveiled by McDonnell Douglas // *The Washington Post*. 1993. February 14.
5. *Jordan D. Lewis*. Partnership for Profit: Structuring and Managing Strategic Alliances. New York, 1990.
6. Video Warfare: How Toshiba Took the High Ground // *Business Week*. 1995. February 20.
7. *Nikhil Hutheesing*. Betamax Versus VHS All Over Again? // *Forbes*. 1994. January 3.
8. *Joel Bleeke, David Ernst*. Is Your Strategic Alliance Really a Sale? // *Harvard Business Review* 73. 1995. January–February.
9. *Melanie Wells*. Coca-cola Proclaims Nestea Time for CAA // *Advertising Age*. 1995. January 30.
10. *Nam-Hoon Kang and Kentaro Sakai*. International strategic alliances: Their role in industrial globalization // *STI Working Paper*. 2000. № 5.
11. *Bernard L. Simonin*. Transfer of Knowledge of International Strategic Alliances // A Structural Approach, unpublished dissertation, the University of Michigan, Ann Arbon, 1991.
12. *Gary Hamel, Yves L. Doz, C.K. Prahalad*. Collaborate with Your Competitors – and Win // *Harvard Business Review* 67. 1989. January–February.
13. *Richard Gibson*. Cereal Venture Is Planning Honey of a Battle in Europe // *Wall Street Journal*. 1990. November 14.
14. *Vern Terpstra, Chwo-Ming J.Yu*. «Piggy-backing: A Quick Road to Internationalization // *International Marketing Review* 7. 1990.
15. *Business Week*. 1996. June 29.
16. *Business Week*. 1994. April 18.
17. United Nations World Investment Report 1994: An Executive Summary (New York: United Nations, 1994).
18. *Lawrence S. Welch, Anubis Pacifico*. Management Contracts: A Role in Internationalization? //

International Marketing Review 7. 1990.

19. *Richard Ellison*. An Alternative to Direct Investment Abroad // International Management 31. 1976. June.
 20. *Michael Z. Brooke*. Selling Management Services Contracts in International Business. London. 1985.
 21. *Richard W. Wright, Colin S. Russel*. Joint Ventures in Developing Countries: Realities and Responses // Columbia Journal of World Business 10. 1975. Spring.
 22. Saab and GM Prove a Good Match // Business Week. 1995. February 20.
 23. Nokia ja Amerikkalainen Geoworks Laajentavat Yhteistyötaan // Helsingin Sanomat. 1997. July 24. (www.geoworks.com).
 24. Spain's Phone Giant has Latin America + Buzzing // Business Week. 1994. September 12.
 25. *Kathryn Rudie Harrigan*. Joint Ventures and Global Strategies // Columbia Journal of World Business 19. 1984. Summer.
 26. *J. Peter Killing*. Strategies for Joint Venture Success. New York, 1983.
 27. *Paul W. Beamish*. The Characteristics of Joint Ventures in Developed and Developing Countries // Columbia Journal of World Business 20. 1985. Fall.
 28. *Charls Oman*. New Forms of International Investment in Developing Countries. Paris, 1984.
 29. Collaborative Ventures: A Pragmatic Approach to Business Expansion in the Eighties. New York, 1984.
 30. What's the World in the Lab? Collaborate // Business Week. 1994. June 27.
 31. *Lee Smith*. Can Consortiums Defeat Japan? // Fortune. 1989. June 5.
 32. *Jeremy Main*. Making Global Alliances Work // Fortune. 1990. December 17.
 33. United Nations. Guidelines for Foreign Direct Investment. New York, 1975.
 34. *Robert E. Spekman, Lynn A. Isabella, Thomas C. MacAvoy, Theodore Forbers III*. Creating Strategic Alliances which Endure, Long Range Planning 29-3, 1996.
 35. Airlines Urged to Link with Foreign Carriers // The Washington Post. 1994. November 2.
-