

О консолидации транснациональных корпораций

*М. Грачев
С. Юрков
З. Боляшов*

1980-е и начало 1990-х годов ознаменовались обострением торговой войны между США и Японией. Захлестнувший Америку импорт японских товаров серьезно взволновал американских бизнесменов, которым, со своей стороны, никак не удавалось «взломать» японский рынок.

Но уже в середине 1990-х годов, по свидетельству американского журнала Business Week, в традиционном соперничестве американских и японских компаний произошли серьезные перемены. Так, предприятие концерна Toshiba по производству электронных чипов стало связывать очередной этап своего роста с сотрудничеством с американской корпорацией IBM и немецким концерном Siemens, калифорнийская корпорация Hewlett-Packard и японский производитель принтеров Canon совместно разработали и используют технологию лазерной печати, оставаясь при этом конкурентами в продажах продукции, изготовленной под собственными торговыми марками, американский гигант General Electric и японская торговая компания Mitsui подписали контракт стоимостью 85 миллионов долларов на поставку турбин в Китай.¹

Эти примеры отражают новую тенденцию в международной конкуренции, которая заключается в смещении акцента в корпоративных стратегиях от открытой конкуренции к более сложным формам межфирменного взаимодействия, в частности, к стратегическому сотрудничеству между транснациональными корпорациями (ТНК). Парадокс состоит в том, что стратегические альянсы, наряду с противоборством, предполагают сотрудничество с конкурентами.

В настоящей статье рассматриваются стратегии консолидации ресурсов ТНК в современной глобальной экономике и анализируется один из наиболее ярких примеров стратегических альянсов в авиастроении.

Консолидация ТНК в мировой экономике

Характер конкуренции в 1990-х годах заметно меняется. По мере формирования глобальных отраслей и обострения международной конкуренции значительно повышается роль объединения ресурсов компаний — потенциальных соперников — в повышении своей конкурентоспособности. Условия и формы консолидации ресурсов ТНК различны: координация деятельности в совместных проектах или освоении сетей сбыта, совместные предприятия и стратегические альянсы, взаимодополнение научно-технического и интеллектуального потенциала, поглощения и слияния, создание сетей международных партнерств.

По мере формирования глобальных отраслей и обострения международной конкуренции значительно повышается роль объединения ресурсов компаний — потенциальных соперников — в повышении своей конкурентоспособности.

В отличие от специфики консолидации 1960-х (конгломераты) или 1980-х (инвестиционные портфели), современные особенности связаны с повышением роли собственных стратегических интересов в обеспечении

конкурентоспособности фирм через (1) поглощения, слияния и (2) стратегические альянсы. Причем акценты в этих действиях смещаются от «враждебных захватов» к взаимовыгодным союзам и проектам, а принимаемые компаниями риски, не только финансовые, но и стратегические, разделяются между партнерами. В результате складываются значительно более мощные научно-промышленно-финансовые структуры (что ведет к переоценке негативных факторов, связанных с большими размерами компаний в отрасли), а также меняется характер и условия конкуренции.

Среди важнейших факторов и условий, диктующих необходимость консолидации ресурсов ТНК, выделяют:

- изменение условий конкуренции в промышленности и смещение акцентов в системе факторов конкурентоспособности ведущих компаний (борьбе за ключевые технологии и компетенции наряду с захватом рынков; производстве изделий и услуг быстрее, сфокусированнее, дешевле, лучше, качественнее, с сопровождением послепродажным обслуживанием);
- глобализацию экономики;
- заметную эффективность кооперационных проектов (в том числе международных) при объединении интеллектуальных и финансовых ресурсов;
- активную роль национальных правительств, посольств и торгово-промышленных палат в международном лоббировании интересов фирм.

В современную идеологию консолидации значительный вклад вносят и следующие концептуальные разработки 1990-х годов:

- концепция «ключевых компетенций». Акценты в фокусировке стратегических интересов крупных компаний смещаются с «ключевых продуктов» в пользу «ключевых технологий» и, далее, — «ключевых компетенций». Под последними понимаются горизонтально синтезируемые «сгустки» знаний и квалификации, которыми обладают компании в качестве источников конкурентоспособности. Ключевые компетенции конкретной фирмы имеют очевидную ценность для потребителей, заметно отличаются от того, чем сильны конкуренты, а также являются долгосрочным потенциалом поддержки жизнедеятельности фирмы и влияния на стратегические возможности (например, ключевые компетенции корпорации Boeing — это крупномасштабная интеграция сложных систем, оптимизация инновационного цикла, включая производственные технологии; Sony — миниатюризация);
- концепция «виртуальных» корпораций. Понимается как способность высокотехнологичных компаний осваивать преимущества больших размеров при имитации поведения малых фирм. В центре внимания — делегирование полномочий на уровень подразделений при создании общего видения и целеполагания фирмы, группировка активности вокруг ключевых компетенций. Это возможно при откры-

том обмене информацией, привлечении под текущие новаторские проекты необходимых ресурсов (людей, технологий) из разных частей фирмы. В режиме виртуальных корпораций работают, например, Lockheed Martin и Motorola;

- концепция межгрупповой конкуренции. Групповые корпоративные союзы сегодня успешно осваивают преимущества кооперации на глобальном уровне и более тесно связывают отрасли, бывшие ранее относительно независимыми. Привлекательность союзов определяется их способностью «создать коллективный интерес» для их участников. Соответственно и конкуренция принимает групповые формы. Это, правда, не исключает противоречий и внутреннего соперничества между самими участниками. Распространенным примером межгрупповой конкуренции является борьба за принятие стандартов. Так, корпорации-конкуренты IBM, Sun Micro System и Hewlett-Packard объединили свои усилия для разработки и последующего распространения общепромышленного стандарта системы RISC для суперкомпьютеров.

Несмотря на значительное число путей консолидации, в 1990-х годах именно стратегические альянсы оказались в центре внимания руководителей ТНК. Это объясняется тем, что, во-первых, стратегические альянсы являются добровольными объединениями компаний для достижения определенных целей и позволяют корпорациям успешно противостоять своим соперникам в конкурентной борьбе. Это происходит благодаря синергии объединенных и взаимодополняющих стратегических ресурсов двух или нескольких корпораций. Во-вторых, многократно возросшая за последние два десятилетия стоимость разработки и производства технически сложных изделий (самолетов, компьютеров, лекарственных препаратов, средств коммуникаций) делает их освоение слишком дорогостоящим для одной компании. Стратегические альянсы же позволяют корпорациям эффективно решать проблему возросших затрат на НИОКР. И, в-третьих, альянсы являются одним из направлений развития горизонтальной структуры корпораций для их гибкого реагирования на изменения во внешней среде.

Среди факторов, определяющих успех альянса, выделяют способность к правильной оценке и выбору партнера, совместимость «профилей» (имиджей) с точки зрения потребителей, долгосрочный потенциал жизнеспособности (для возмещения затрат и получения прибыли), оперативное управление и разрешение конфликтов, бюджет ресурсов и времени в рамках корпоративных интересов каждого из участников.

Не все, однако, просто. Несмотря на популярность темы стратегических альянсов как нового направления в консолидации корпоративных усилий, в литературе отмечается, что около половины альянсов не дают ожидаемой отдачи, а сами фирмы оказываются в сложном положении, подчас жертвуя своими преимущест-

вами. Новые союзы требуют дополнительных ресурсов, профессионализма и сфокусированности на конкретных целях. Далее, по мере формирования союзов (через соглашения, совместные предприятия, слияния), наряду с решением стратегических задач (совмещением стратегических интересов) на первый план выходят задачи организационного развития, «стыковки» корпоративных культур, выявления более эффективных форм работы и управления.

Стратегические альянсы условно можно разделить на три группы: сотрудничество в сфере НИОКР, совместное производство, альянсы по совместному освоению новых рынков.

Чаще всего ТНК вступают в альянсы для реализации проектов по НИОКР. Сегодня совокупная доля таких альянсов составляет более половины всех совместных корпоративных программ. Значительные расходы на НИОКР являются существенным стимулом формирования межфирменных альянсов в целях обеспечения экономии на масштабах исследований, несмотря на сложность координации работы в данной области.

Интересен японский опыт проведения фундаментальных и начальной стадии прикладных исследовательских работ. Во многих отраслях японской промышленности существует практика проведения совместных фундаментальных исследований, организуемых консорциумом из корпораций-конкурентов. Деятельность таких консорциумов, как правило, координируется Министерством внешней торговли и промышленности Японии. После достижения определенного прогресса в фундаментальных исследованиях (на которые приходится большая часть затрат на НИОКР) крупные корпорации приступают к самостоятельным прикладным исследованиям и создают товары, которые затем будут конкурировать между собой. Наиболее часто такую форму сотрудничества используют производители бытовой электроники. Эти фирмы проводят совместные фундаментальные исследования для разработки систем, таких как VHS, с целью сокращения издержек на НИОКР и создания общеотраслевых стандартов.

Второе по значимости место среди межфирменных союзов занимают соглашения о совместном производстве. На их долю приходится около четверти всех альянсов. В первую очередь, совместное производство нацелено на достижение экономии на масштабах производства и приобретение производственных компетенций путем организации совместных проектов. В рамках производственных альянсов перед персоналом фирмы ставится задача освоить know-how, организационные аспекты производства, а также производственную и управленческую культуру партнера. Эти «приобретения» позволяют оценить и усовершенствовать собственные производственные и управленче-

ские процессы и технологии, перенять все лучшее, чему можно научиться у партнера. Одним из интересных примеров совместного производства является альянс NUMMI, созданный американской автомобильной корпорацией General Motors и японским концерном Toyota в 1984 году в США. Этот альянс стал, по мнению японских менеджеров, ключевым фактором победы их корпорации над американским противником в войне за мировой автомобильный рынок.

Третьим типом стратегических альянсов являются «маркетинговые» альянсы — около двадцати процентов всех альянсов. Они направлены на совместное проникновение на новые рынки, доступ к которым осложнен торговыми барьерами (например, в Японии) или присутствием крупных и влиятельных конкурентов (например, рынки аэрокосмической продукции). Следует отметить принципиальное различие между стратегическими альянсами, формируемыми международными корпорациями, и картельными соглашениями о разделе рынков и согласовании цен. Главное назначение «маркетинговых» стратегических альянсов состоит в предоставлении доступа на рынки, в то время как картельные соглашения создаются для устранения конкуренции в отрасли и раздела рынков. Примером такого типа альянсов можно считать проект International Launch Service американской корпорации Lockheed Martin и российской космической корпорации «Энергия» по предоставлению услуг по выводу спутников на околоземную орбиту с помощью ракет Atlas или Протон. Если по техническим причинам спутник не может быть запущен с помощью одной ракеты, то будет использован другой грузовой корабль, что позволяет участникам проекта предлагать клиентам высокую степень надежности. Корпорации не смогли бы дать таких гарантий, если выступали бы по-одиночке.

Независимо от типа сотрудничества жизненный цикл стратегического альянса состоит из пяти стадий.

Независимо от типа сотрудничества, как правило, жизненный цикл стратегического альянса состоит из пяти стадий: это осознание необходимости партнерства через анализ ситуации, заключение стратегического альянса, формирование инфраструктуры сотрудничества, реализация совместных программ и оценка результатов сотрудничества.

На этапе осознания необходимости партнерства важно четко определить роль, которую будет играть формируемый альянс в собственном развитии компании. Затем происходит выбор заинтересованного партнера и типа сотрудничества. На втором этапе формулируется стратегия альянса: определяются цели сотрудничества, методы коммуникаций и обмена конфиденциальной информацией, принципы раздела продукции и прибыли, механизмы выхода из альянса. На третьем этапе формируется организационная структура

Таблица 1. Три типа альянсов и относительная значимость их стратегических задач

Тип альянса	Задача Обучение у партнера	Повышение эффективности бизнеса	Защита ключевых компетенций	Сохранение гибкости решений
Производственный		..	...	•
НИОКР	...	•	...	..
Маркетинговый		...	..	..

(число точек означает степень значимости задачи)

альянса и каналы коммуникаций. Структура альянса влияет на пути реализации тактических и стратегических интересов партнеров. Четвертый этап — непосредственная реализация стратегических альянсов. Здесь важны межличностные характеристики вовлеченных в альянс руководителей, поскольку тесное взаимодействие разных организаций неизбежно будет вызывать функциональные конфликты. Пятым этапом является анализ соответствия действий партнеров принятым соглашениям, а также оценка результатов сотрудничества для определения дальнейшей целесообразности существования альянса.

Как правило, среди стратегических задач, решаемых в ходе существования альянса, руководители ТНК уделяют особое внимание: обучению персонала, повышению эффективности хозяйственной деятельности, защите ключевых компетенций, обеспечению стратегической гибкости корпорации.

Анализ практики ряда стратегических альянсов показывает, что в зависимости от типа альянса может варьироваться значимость этих четырех задач (таблица 1). Как следует из таблицы, построенной на базе экспертных оценок значимости стратегических задач, защита ключевых компетенций и обучение являются приоритетными задачами в реализации всех типов альянсов. В зависимости от типа альянса варьируется значимость повышения эффективности бизнеса и сохранения гибкости.

Практика альянсов крупных ТНК показывает, что, во-первых, их участники должны четко определить значимость представленных выше четырех стратегических задач и, во-вторых, обладать потенциалом для того, чтобы их реализовать. Среди факторов, определяющих выполнение этих задач, выделяют необходимость

«стыковки» организационных культур партнеров (чтобы избежать так называемого «столкновения» организационных культур) и целенаправленную работу по защите и развитию ключевых компетенций фирм.

Западные эксперты предлагают оценивать успех или провал альянса не по тому, как долго он длится, а на основе того, как и в каком направлении, в итоге, изменилась конкурентоспособность каждого из партнеров. Это особенно актуально в альянсах, формируемых корпорациями из разных стран. Отмечается, что в ходе стратегического сотрудничества западные компании больше «отдают», чем «получают» от азиатских фирм, потому что «они [западные компании] вступают в сотрудничество, не имея четкого представления о том, сколько стоит победа».² Следующие принципы суммируют накопленный положительный опыт консолидации ТНК:

- сотрудничество в альянсах — это конкуренция в скрытом виде. Успешные корпорации не забывают о том, что сегодняшний партнер завтра может победить их же оружием. Они входят в альянсы, четко осознавая стратегические задачи, которые необходимо решить с помощью сотрудничества. Они также понимают, как стратегические задачи партнера смогут повлиять на их собственный успех;
- гармония не является обязательным признаком успешного альянса. Не многим альянсам удается сохранить стратегию «взаимного выигрыша»;
- сотрудничество имеет четкие контуры и пределы. Корпорации должны принимать «конкурентный компромисс», защищая свои интересы;
- основополагающая задача сотрудничества — учиться у партнера. Успешные компании рассматривают каждый альянс как возможность расширить собственные знания и навыки за рамками формальных договоренностей.

Стратегические альянсы в авиационной промышленности

Характерный пример в мировой экономике — процессы консолидации в авиакосмической промышленности в 1990-х годах. В этой сфере очевидно резкое повышение роли межфирменной научно-технической, производственной и финансовой кооперации. Ведущие производители военной и гражданской авиатех-

ники объединяют свои ресурсы и потенциал конкурентоспособности для продвижения продукции и захвата новых рынков сбыта в этой отрасли, имеющей сегодня глобальный характер. Ярким примером консолидации аэрокосмических компаний являются европейские консорциумы Airbus Industrie, Eurofighter,

американские корпорации Boeing (поглотившая McDonnell Douglas и Rockwell International) и Lockheed Martin (созданная в результате слияния 17 независимых компаний).

Как особенности процесса консолидации в авиакосмической промышленности можно выделить следующее:

- экономическую эффективность слияний (например, Lockheed Martin);
- санацию слившихся компаний (например, сброс корпорацией Lockheed Martin подразделений Defence Systems и Armament Systems корпорации General Dynamics как не вписывающихся в новую стратегическую ориентацию на большие электронные интегрированные системы) и увольнение работников, не соответствующих стратегическим интересам развития;
- понимание длительности процесса слияния (несколько лет);
- взаимодополнение компетенций (интерес Boeing к высококвалифицированной рабочей силе McDonnell Douglas);
- активную поддержку со стороны государственных оборонных ведомств, а также законодательной власти;
- признание роли фактора культуры («стыковки» оргкультур при консолидации) и преодоление образа прошлого врага (конкурента);
- проработку связки «стратегической совместимости» и «организационной совместимости» (оргкультуру);
- повышенный контроль над структурой издержек (Boeing высокоэффективен в этом направлении).

Для анализа практики консолидации в авиастроении обратимся к производству боевой авиации. Эта отрасль характеризуется высокими входными и выходными барьерами, крайне высокой степенью риска, жесткой конкуренцией, высокими затратами на НИОКР, чувствительностью к политическим процессам. Сегодня в мире существуют шесть основных компаний, определяющих конкуренцию в отрасли (российские ВПК «Сухой» и ВПК «МАПО», американские Boeing и Lockheed Martin, французская Dassault, шведская SAAB, европейский консорциум Eurofighter), а также ряд «второстепенных» производителей истребителей, среди которых выделяются аэрокосмические корпорации Японии, такие как Mitsubishi Heavy Industries и Kawasaki Heavy Industries. Основной причиной создания стратегических партнерств в этом секторе авиастроения выступает резко возросшая технологическая сложность современной авиатехники и еще более значительно возросшие затраты на проведение НИОКР.

Сегодня Япония является крупнейшим потенциальным конкурентом аэрокосмических компаний России, США и Европы. Японская аэрокосмическая промышленность придерживается политики активных инвестиций в НИОКР и производство. В отчете еженедельника Aviation Week & Space Technology отмечается,

что, хотя японские компании отстают от российских, американских и европейских конкурентов в областях концептуального конструирования, разработки и системной интеграции истребителей, они быстро наверстывают упущенное.³

До Второй Мировой войны японская авиастроительная промышленность обладала значительным потенциалом, что позволило Японии вести активную воздушную войну в 1942-1945 годах. Но разрушения, причиненные американской бомбардировочной авиацией, и условия капитуляции, по которым Япония должна была остановить многие военные программы, отбросили авиационную промышленность Японии на много лет назад. Лишь в 1952 году Японии было позволено восстановить производство запасных частей и ремонт американских самолетов и вертолетов, участвовавших в конфликте в Корее, а затем во Вьетнаме. Безупречное качество выполнения ремонтных работ и надежность агрегатов, изготовленных на японских заводах, завоевали Японии репутацию надежного субподрядчика в авиастроительных программах.

Однако реальный рост японской аэрокосмической отрасли начался только с 1970-х годов, когда между японскими и западными компаниями был заключен ряд соглашений по лицензионному производству самолетов. В частности, существенным прорывом в развитии аэрокосмической отрасли Японии стало лицензионное производство корпорацией Mitsubishi Heavy Industries истребителя F-15J «Eagle», разработанного американской компанией McDonnell Douglas. В процессе производства F-15J компания Mitsubishi Heavy Industries активно использовала ресурсы всей корпоративной группы, частью которой она является. Так, например, компания получила доступ к дешевым финансовым ресурсам банков группы, и открытый обмен информацией между членами группы, в частности между Mitsubishi Heavy Industries и Mitsubishi Electric, позволил более четко координировать ход реализации проекта.

В середине 1980-х, достигнув значительного успеха в проектах лицензионного производства, японская аэрокосмическая отрасль рассматривала переход к программам совместной разработки авиатехники в качестве основы дальнейшего развития. Главной задачей для японских компаний на этом этапе развития отрасли стало приобретение навыков самостоятельной разработки и «системной интеграции» технологий и агрегатов авиатехники. Самой известной стала программа совместной разработки и производства реактивного истребителя FS-X (F-2).

История проекта FS-X (Fighter Support-eXperimental) берет начало с решения Японии в 1985 году о замене быстро устаревавших самолетов огневой поддержки F-1. Принимая решение, Япония рассмотрела ряд вариантов: от самостоятельной разработки до прямых поставок истребителей одной из ведущих

аэрокосмических компаний Запада. Тот факт, что с 1955 года страна не прибегала к прямым закупкам истребителей, говорил о возможном выборе между самостоятельной разработкой новой машины и объединением усилий с одним из лидеров отрасли для совместной разработки истребителя, удовлетворявшего требованиям сил самообороны Японии.

В ходе обсуждения альтернативных вариантов программы японские правительственные ведомства и промышленные круги придерживались двух противоположных точек зрения. С одной стороны, военное ведомство и представители промышленности настаивали на самостоятельной разработке истребителя, считая, что это лучший способ создать необходимые навыки и технологии при наличии у Японии необходимых для этого возможностей. С другой стороны, гражданские ведомства японского правительства настаивали на совместной разработке, аргументируя свою позицию экономической нецелесообразностью и возможными политико-экономическими осложнениями в отношениях с США в случае самостоятельной разработки истребителя. В итоге продолжительных дебатов и под давлением американского правительства в сентябре 1987 года было принято решение о разработке истребителя совместно с одной из ведущих аэрокосмических фирм США.

Интересной представляется позиция Японии в выборе американского партнера. Компании General Dynamics (авиастроительное подразделение которой позже было поглощено корпорацией Lockheed Martin) и McDonnell Douglas представили в качестве основы для разработки FS-X свои истребители F-16 и F-15. Несмотря на то, что более дешевый F-16 — технически менее совершенный истребитель, чем освоенный японцами F-15, в октябре 1987 года было принято решение выбрать именно его в качестве основы для будущего FS-X. Как следует из таблицы 2, выбор варианта совместной разработки нового истребителя на базе F-16 дороже вариантов прямой закупки самолетов F-16 и лицензионного производства F-15J. Кроме того, доля участия японской стороны в проекте составит только 60% по

сравнению со 100% контроля при самостоятельной разработке нового истребителя. Это, с первого взгляда, нерациональное решение было продиктовано стремлением японской стороны получить от Америки максимум know-how в системной интеграции и разработке новых самолетов при сохранении юридического контроля над проектом. Такой подход демонстрирует тенденцию смещения акцентов в японских интересах от прямого экономического эффекта лицензионного производства к приобретению компетенций разработки и самостоятельного производства самолетов.

После нескольких лет переговоров японская сторона согласилась на совместную разработку модифицированной версии истребителя F-16. Японская сторона должна была инвестировать в альянс 6,2 миллиарда долларов (60 % общих расходов), 4,1 миллиарда долларов — американская корпорация.⁴ Однако рассмотрение этого соглашения в Конгрессе США в 1989 году привело к продолжительным дебатам об экономической целесообразности передачи технологий и последствий трансляции know-how для конкурентоспособности американских производителей высокотехнологичного оборудования и систем вооружения. Критики совместного проекта доказывали, что программа FS-X представляет собой «сброс» передовой аэрокосмической технологии экономическому конкуренту Америки, причем без гарантий получения чего-либо взамен. Сторонники программы, в свою очередь, утверждали, что совместные исследования можно контролировать и можно направлять развитие партнера в нужное русло. Привыкшее к компромиссным решениям японское оборонное ведомство и промышленные круги были обеспокоены противодействием Конгресса США. Фактически совместные НИОКР по разработке FS-X начались в апреле 1990 года, т. е. спустя более полутора лет с момента подписания первого соглашения и почти пять лет после начала переговоров.

Тем временем в Японии без привлечения лишнего внимания Конгресса США, но с использованием амери-

Таблица 2. Оценка затрат при реализации вариантов программы FS-X

Название программы	Стоимость 1 самолета, млн. долл. США	Доля японской стороны в программе, в процентах объема расходов
Самостоятельная разработка японцами FS-X	более 90	100
Совместное производство FS-X на основе F-16	70	60
Лицензионное производство F-15J	59	> 50
Прямые поставки F-16	29	0

канских кадровых и технологических ресурсов были внесены значительные изменения в первоначальный вариант F-16. К 1989 году специалисты уже говорили об обновленной на 70 процентов конструкции самолета.⁵ Разработанный в Японии самолет был уже не минимальной модификацией F-16, а практически представлял собой совершенно новый, разработанный японцами истребитель, лишь внешне напоминавший своего американского «родственника». Хотя рынок для нового истребителя ограничен национальными ВВС, Япония смогла улучшить свое положение в авиастроительной промышленности через прямое приобретение американских технологий и трансляцию know-how системной интеграции. Разница в технологических решениях между F-SX и F-16 Block 60, американской модернизацией базового F-16, говорит о том, что корпорация Lockheed Martin не смогла направить разработку F-SX в нужное русло и использовать ее результаты в собственных программах модернизации F-16.

Участники альянса и отраслевые аналитики согласны с тем, что программа обеспечила существенное продвижение Японии в ключевых направлениях НИОКР и производства. Прорывы были сделаны, в частности, в применении композиционных материалов, в авионике, радаре и технологии Stealth. По оценкам американской стороны, главным достижением Японии в ходе программы стало существенное расширение способностей и навыков системной интеграции, то есть объединение многочисленных систем, технологий и платформы самолета в единый комплекс, что в сумме с уже полученными производственными и исследовательскими навыками позволяет Японии самостоятельно разрабатывать и производить современные истребители.

Главным достижением американской стороны стало приобретение ряда военных технологий, из которых на сегодняшний момент только часть использована в американских аэрокосмических проектах. Эксперты признают, что в результате этого альянса американская аэрокосмическая отрасль потеряла больше, чем приобрела. Расследование, проведенное американскими правительственными экспертами, выявило пять основных ошибок в стратегии США, позволивших японской стороне стать в результате альянса более конкурентоспособной:

- отсутствие единой, скоординированной стратегии сотрудничества с японским партнером, которая гармонизировала бы с экономическими и военными интересами страны. Пример показывает, что американские интересы в экономике и национальной безопасности часто расходятся, а иногда открыто противоречат друг другу. В то время как круги, занятые обеспечением национальной безопасности, передавали технологию производства и всю прочую необходимую техническую документацию по F-16 японской компании, стремясь, таким образом, остановить самостоятельные разработки истребителя Япо-

нией, Конгресс и Министерство торговли США предпринимали шаги по запрещению передачи технологий, тем самым стимулируя собственные разработки японской стороны;

- давление на партнера с целью принятия типа сотрудничества, отношение к которому со стороны японских военно-промышленных кругов было негативным. Это изначально сделало планировавшийся обмен технологиями и компетенциями, основанный на взаимной выгоде, нереализуемым в полном объеме. Американцы планировали совместно разработать FS-X как минимально измененную модификацию F-16; в то же время японская сторона видела FS-X как совершенно новый, построенный полностью на основе японского проекта и с использованием японских технологий национальный истребитель. Вынужденная сотрудничать с американской стороной, Япония выработала и выполнила контрстратегию, направленную на максимизацию изменений в F-16 при минимизации контроля со стороны американцев над техническими и технологическими достижениями в проекте и сопутствующих разработках;
- программа FS-X не была структурирована таким образом, чтобы обеспечить наибольший контроль со стороны США над разработкой окончательного варианта и технической и технологической эволюцией самолета. Американской стороне нужно было выбрать один из двух вариантов: либо более активно лоббировать на политическом уровне лицензированное производство американского самолета, либо изначально планировать проект совместного сотрудничества в НИОКР, которое включало бы значительное финансирование со стороны американского правительства и определенные конструкторские и технологические задачи, решение которых способствовало бы развитию американских систем вооружений;
- был недооценен японский потенциал в области военных разработок. Это поддержало американский скептицизм в отношении ценности для США японских военных технологий и способствовало провалу американских попыток контролировать технический прогресс в FS-X;
- несовершенство политики в отношении передачи и доступа к технологиям. Американская сторона неправильно осознала японскую мотивацию проекта FS-X и переоценила потенциальную коммерческую ценность американских военных технологий для промышленности Японии.

Оценивая в целом эффективность сотрудничества между Lockheed Martin и Mitsubishi Heavy Industries, следует подчеркнуть и преимущества, и недостатки процесса консолидации:

во-первых, специфика стратегического альянса между оборонными предприятиями таких стран, как США и Япония, не позволяет говорить о благоприятных условиях для формирования организационной культуры, способствующей развитию взаимовыгодного

сотрудничества между конкурентами (пусть только в стратегической перспективе);

Стратегический альянс, и особенно научно-исследовательский альянс, — это не только форма борьбы с внешними соперниками, но и соперничество с партнерами, которые в будущем могут стать опасными конкурентами.

во-вторых, в стратегических альянсах практически всегда есть победитель и проигравший. Стратегический альянс, и особенно научно-исследовательский альянс, — это не только форма борьбы с внешними соперниками, но и соперничество с партнерами, которые в будущем могут стать опасными конкурентами. Пример стратегического альянса между корпорациями Lockheed Martin и Mitsubishi Heavy Industries показывает, что изначально стороны по-разному подошли

к вопросу обучения и получения ключевых компетенций партнера. Американцы «проспали» стратегический шанс получения передовых японских компетенций в масштабах, не сравнимых с фактическими. Японская сторона, напротив, приложила все усилия для «захвата» как можно большего объема технологической и другой стратегической информации. Это объясняется тем, что, вступая в альянс с сильным и опасным партнером, американская сторона не имела четкого представления о целях альянса: сохранении и расширении японского рынка или разработке совместно с японцами нового самолета. Естественно, это вызвало противоречия в американских деловых и военных кругах, чем не преминули воспользоваться чувствительные к конфликтам японцы. Учитывая, что целью японской стороны с самого начала было резкое повышение конкурентоспособности аэрокосмической компании и эту цель активно поддерживала вся японская аэрокосмическая промышленность и правительство, Mitsubishi Heavy Industries была «обречена на успех».

Выводы для российского бизнеса

Анализ консолидации ТНК позволяет сделать ряд выводов для отечественного бизнеса. Руководителям российских промышленных предприятий при оценке альянсов и при разработке собственной политики консолидации важно:

- определить цели альянсов, в частности, направления развития и интересы по конкретным направлениям (захват технологии или сетей сбыта, прорыв на новые рынки, вертикальная интеграция, освоение опыта или культуры управления). Проанализировать с точки зрения своей компании историю и уроки предшествовавших и текущих, успешных и неудачных проектов российских фирм (конкурентов), выявить факторы эффективности, рассмотреть типы и формы международной деловой кооперации и степень их приемлемости для отрасли (по вертикали и по горизонтали);
- оценить «очаги» интересов зарубежных фирм в отношении российской промышленности (конкретные технологии, виды информации, совместный производственный потенциал, лицензии и др.), степень допустимой передачи технологий и механизмы защиты ключевых компетенций. При осуществлении проекта учитывать, что сегодняшний партнер — это одновременно и серьезный конкурент, основной задачей которого является увеличение своей доли рынка за счет противников. Эта задача может быть решена разными путями — от намеренного предоставления заведомо некорректной информации до открытых попыток привести компанию к банкротству. Одним из возможных вариантов снижения стратегического потенциала партнера является переманивание его лучших сотрудников. Учитывая, что именно сотрудники являются носителями know-how, их потеря может вызвать ослабление конкурентного потенциала компаний;

- регулярно производить оценку результатов альянса, нежелательных тенденций и невыявленных ранее резервов и новых горизонтов развития. Это позволит при первых же тревожных признаках неадекватного поведения партнера принять меры по защите положения собственной компании;
- с самого начала сотрудничества жестко определить границы возможного вмешательства представителей зарубежных партнеров во внутренние дела, так как руководителям российских компаний часто сложно претендовать на равномерное распределение влияния на совместную деятельность альянса;
- приложить усилия для развития внутрифирменных коммуникаций и корпоративной культуры, благоприятствующей сотрудничеству. Учитывая опыт работы с зарубежным партнером, создавать управленческую команду нового типа, повышать её профессионализм. Создать атмосферу, в которой все сотрудники, от рабочих и инженеров до руководителей, «впитывают» любую доступную информацию, предоставляемую партнерами.

Примечания

- ¹ Cozying Up to Keiretsu. Business Week, 22 July, 1996.
- ² Yves L. Doz, Gary Hamel. Alliance Advantage: The Art of Creating Value Through Partnering. Boston, Mass.: Harvard Business School Press, 1998.
- ³ Japanese Firms Forge Advanced Aircraft Industry. Aviation Week & Space Technology, 29 July, 1991.
- ⁴ US-Japan Fighter Aircraft: Agreement on F-2 Production. United States General Accounting Office: Report to Congressional Requesters, February 1997.
- ⁵ Japan Rised Defense Spending to Fund Missile, Aircraft Programs. Aviation Week & Space Technology, 20 March, 1989.