



Harvard Business Review

ИДЕИ, КОТОРЫЕ РАБОТАЮТ

Стратегические альянсы

Гэри Хэмел

Стратегические альянсы

«Альпина Диджитал»

2002

Хэмел Г.

Стратегические альянсы / Г. Хэмел — «Альпина Диджитал», 2002

ISBN 978-5-9614-4640-1

Стремление расширить клиентскую базу, географию присутствия или сферу влияния компании приводит к созданию партнерских союзов, или альянсов. Международные альянсы наиболее пригодны для занятий новым бизнесом или распространения уже существующего бизнеса на новые регионы. В сборнике обсуждается широкий круг проблем, связанных с партнерскими отношениями между компаниями: причины и способы создания стратегических альянсов, стратегии сохранения альянсов и поддержания взаимовыгодного сотрудничества в рамках партнерских отношений.

ISBN 978-5-9614-4640-1

© Хэмел Г., 2002

© Альпина Диджитал, 2002

Содержание

Серия книг «Идеи, которые работают»	6
Сотрудничайте с конкурентами – и побеждайте	7
Зачем сотрудничать с конкурентом?	10
Как выстраивать надежную защиту	13
Повышайте способность к обучению	16
Продвигайтесь вперед осторожно – но продвигайтесь	18
Конец ознакомительного фрагмента.	22

Стратегические альянсы

Переводчики *О. Хорасанов, А. Силонов*

Редактор *В. Юфа*

Технический редактор *Н. Лисицына*

Корректор *Е. Чудинова*

Компьютерная верстка *Е. Сенцова*

Художник обложки *В. Куценко*

© Harvard Business School Publishing Corporation, 2002

© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Альпина Бизнес Букс», 2008

Издано по лицензии Harvard Business School Press

Все права защищены. Произведение предназначено исключительно для частного использования. Никакая часть электронного экземпляра данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, для публичного или коллективного использования без письменного разрешения владельца авторских прав. За нарушение авторских прав законодательством предусмотрена выплата компенсации правообладателя в размере до 5 млн. рублей (ст. 49 ЗОАП), а также уголовная ответственность в виде лишения свободы на срок до 6 лет (ст. 146 УК РФ).

* * *

Серия книг «Идеи, которые работают»

Книги серии «Идеи, которые работают» включают статьи ведущих преподавателей Гарвардской школы бизнеса, а также руководителей крупных мировых компаний. В них лаконично и систематизированно излагаются современные подходы к эффективному управлению, минимизации рисков, повышению капитализации, лидерству и формированию корпоративной культуры. Материалы сборников помогут сегодняшним профессионалам сохранять высокую конкурентоспособность в стремительно меняющемся мире.

Читайте в серии «Идеи, которые работают» также следующие книги:

Бизнес и экология

Бренд-менеджмент

Действенное лидерство

Инновации в бизнесе

Как организовать цепочку поставок

Корпоративная стратегия

Некоммерческие организации

Передовые подходы к стратегии бизнеса

Предпринимательство

Стратегии роста

Управление взаимоотношениями с клиентами

Управление инновациями

Управление проектами

Эффективная организация

Сотрудничайте с конкурентами – и побеждайте ***Гэри Хэмел, Ив До, К. К. Прахалад***

В настоящее время сотрудничество с конкурентами получило распространение. Компании General Motors и Toyota вместе производят автомобили, Siemens и Philips совместно разрабатывают полупроводники, а Canon поставляет копировальные аппараты для Kodak. Однако рост сотрудничества между конкурентами может иметь ряд негативных последствий. В частности, альянсы между азиатскими компаниями и их западными соперниками работают, похоже, против западных партнеров. Кооперация может привести к ослаблению одного из партнеров.

Многие западные фирмы в таких альянсах отдают больше, чем приобретают, – но это происходит потому, что они вступают в партнерские союзы, не понимая, что нужно для достижения успеха. А те компании, которые извлекают из конкурентного сотрудничества максимум выгод, придерживаются нескольких очень простых, но действенных правил.

Сотрудничество – это та же конкуренция, только в другой форме. Успешные компании всегда помнят, что их партнеры, возможно, готовятся их обезоружить, и следят, насколько цели их партнеров сопоставимы с их собственными.

Гармония и согласие – далеко не самые важные показатели успеха. На самом деле лучшим свидетельством взаимовыгодного сотрудничества могут служить именно конфликты, вспыхивающие время от времени между партнерами. Крайне мало альянсов оказываются в конечном итоге беспроигрышными для всех участников.

Партнеры не должны допускать уступок в конкурентной борьбе. Каждый день младшие инженеры и руководители среднего звена решают, какой информацией можно поделиться. Успешные компании информируют своих сотрудников на всех уровнях иерархии о том, какие навыки и технологии ни в коем случае не должны стать достоянием партнера.

Самое главное – учиться у партнеров. Успешные компании рассматривают каждый альянс как окошко, позволяющее подсмотреть обширные возможности партнера. Они используют альянсы как средство создания навыков за пределами формальных соглашений и распространяют приобретенные знания по всей своей организации.

В настоящее время сотрудничество с конкурентами получило распространение. Компании General Motors (GM) и Toyota вместе выпускают автомобили, Siemens и Philips совместно разрабатывают полупроводники, Canon поставляет копировальные аппараты для Kodak, французская фирма Thomson и японская JVC сообщают производят видеомagnetofоны. Однако повсеместное распространение того, что мы называем «конкурентным сотрудничеством», – совместных предприятий, соглашений об аутсорсинге, выдачи лицензий на производство продукции, совместных исследований – вызывает беспокойство из-за возможных последствий. Стратегический альянс может укрепить обе участвующие в нем компании в их противостоянии третьим сторонам, даже если он ослабляет одного партнера по отношению к другому. В частности, альянсы между азиатскими компаниями и их западными соперниками работают, похоже, против западных партнеров. Для компаний, только вступающих

в конкурентную борьбу, кооперация с конкурентами становится низкозатратным способом получить доступ к их технологиям и рынкам сбыта¹.

И все же доводы в пользу сотрудничества сегодня сильны, как никогда. Разработка новой продукции и проникновение на новые рынки стоят таких больших денег, что очень немногие компании в состоянии сделать это полностью самостоятельно. Британская компьютерная компания ICL не смогла бы разработать свои мейнфреймы новейшего поколения, если бы не сотрудничала с компанией Fujitsu. Компании Motorola нужны сегодня сбытовые возможности Toshiba, чтобы прорваться на японский рынок полупроводников. Другой критически важный фактор – это время. Альянсы могут обеспечить западным фирмам кратчайший путь в погоне за повышением эффективности производства и совершенствованием управления качеством.

Мы потратили более пяти лет на изучение внутренних механизмов, лежащих в основе 15 стратегических партнерских альянсов, и одновременно наблюдали за развитием десятков других. Наше исследование (см. приложение «О нашем исследовании» в конце статьи) охватывает совместные предприятия конкурентов из США и Японии, Европы и Японии, а также США и Европы. Мы не судили об успешности каждого из таких партнерских союзов по его продолжительности – типичная ошибка при оценке стратегических альянсов, – а опирались в наших оценках на изменения в уровне конкурентоспособности каждой из сторон этих союзов. Прежде всего мы обращали внимание на то, как компании используют конкурентное сотрудничество для развития своих собственных навыков и технологий, одновременно следя за тем, чтобы ключевые компетенции не передавались амбициозным партнерам.

Нет такого непреложного закона, что стратегические альянсы должны быть «подарком» для японских и корейских партнеров. Многие западные фирмы в таких альянсах отдают больше, чем приобретают, – но это происходит потому, что они вступают в партнерские союзы, не понимая своих целей. А те компании, которые извлекают из конкурентного сотрудничества максимум выгод, придерживаются нескольких очень простых, но действенных правил.

- **Сотрудничество – это та же конкуренция, только в другой форме.** Успешные компании всегда помнят о том, что их новые партнеры, возможно, готовятся их обезоружить. Они вступают в альянсы, имея перед собой четкие стратегические цели, и понимают при этом, как достижение их партнерами своих целей может повлиять на их собственный успех.

- **Гармония и согласие далеко не самые важные показатели успеха.** На самом деле лучшим свидетельством взаимовыгодного сотрудничества могут служить именно конфликты, вспыхивающие время от времени между партнерами. Крайне мало альянсов оказываются в конечном итоге беспроигрышными для всех участников. Бывает, что участник альянса доволен и считает себя в выигрыше, даже не понимая того, что он передал свои ключевые навыки партнеру.

- **У кооперации есть свои пределы. Компании не должны допускать уступок в конкурентной борьбе.** Любой стратегический альянс – это постоянно изменяющаяся сделка, реальные условия которой выходят за границы юридических соглашений и намерений высшего руководства. Нередко инженеры и менеджеры среднего звена сами определяют, какой информацией обмениваться с партнерами. Успешные компании информируют своих сотрудников на всех уровнях иерархии о том, какие навыки и технологии ни в коем случае не должны стать достоянием партнера, и постоянно следят за тем, что запрашивает партнер и какую информацию он получает.

¹ В отношении решительных предупреждений об опасностях сотрудничества см. статью Роберта Райха и Эрика Мэнкина «Совместные предприятия с Японией предадут наше будущее» (Robert B. Reich and Eric D. Mankin "Joint Ventures with Japan Give Away Our Future", HBR March – April 1986, p. 78).

- **Самое главное – учиться у партнеров.** Успешные компании рассматривают каждый альянс как окошко, позволяющее подсмотреть обширные возможности партнера. Они используют альянсы как средство создания навыков за пределами формальных соглашений и систематически распространяют новые знания по всей своей организации.

Совсем не обязательно быть семи пядей во лбу, чтобы подсмотреть и перенять у партнера его полезные знания, навыки и опыт.

Зачем сотрудничать с конкурентом?

Использование альянса с конкурентом, с тем чтобы перенять новые технологии или навыки, — не столь уж большая хитрость и всего лишь отражает стремление и способности каждого из партнеров впитывать опыт и навыки друг друга. Мы узнали, что во всех тех случаях, когда японская компания становилась в результате альянса сильнее своего западного партнера, японцы приложили больше усилий к тому, чтобы чему-то научиться.

Стратегический замысел — вот важная составляющая стремления к обучению. Готовность азиатских компаний вступать в партнерские альянсы говорит лишь о смене тактики конкурентной борьбы, а не о пересмотре своих целей в этой борьбе. Например, компания NEC использовала целый ряд совместных предприятий для того, чтобы расширить свои профессиональные знания в технологической и производственной областях. NEC — это единственная компания в мире, которая входит в число лидеров одновременно в сфере телекоммуникаций и производстве компьютеров и полупроводников, — несмотря на то что на исследования и разработки она тратит меньше (в процентах от валового дохода), чем такие ее конкуренты, как Texas Instruments, Northern Telecom и L.M. Ericsson. Эта серия партнерских альянсов, наиболее примечательным из которых можно считать ее партнерство с компанией Honeywell, в течение двух последних десятилетий дала NEC возможность укрепить свое собственное подразделение, занимающееся исследованиями и разработками.

С другой стороны, западные компании зачастую вступают в партнерские альянсы для того, чтобы избежать необходимости крупных вложений капитала. Снижение затрат и рисков, связанных с расширением видов деятельности или с выходом на новые рынки, интересует их больше, нежели приобретение новых навыков. Вот отзыв одного из старших менеджеров с американской стороны о совместном предприятии, организованном его компанией с японским конкурентом: «Мы отлично дополняем друг друга: у нас — возможности по сбыту и дистрибуции, у них — производственные навыки и опыт. По-моему, нет никакого смысла вкладывать средства в разработку и производство новой продукции, если мы можем найти ее надежный источник. Такие взаимоотношения очень удобны для нас».

А вот у представителя руководства японской стороны этого альянса точка зрения иная: «Когда возникает необходимость в сотрудничестве, я иду к своим сотрудникам и говорю: «Конечно, это плохо, было бы лучше, если бы у нас у самих были все эти знания и навыки. Сотрудничество с конкурентами — не самое лучшее, что мы можем предпринять. Но будет хуже, если через четыре года мы не будем знать всего того, что знает наш партнер». Мы обязаны перенять их навыки и опыт».

Проблема здесь вовсе не в том, что американская компания стремится разделить и снизить инвестиционные риски (японский партнер тоже этого хочет), а в том, что американцы хотят лишь одного — избежать риска. А когда только одна сторона альянса демонстрирует стремление к получению знаний, то такое сотрудничество неизменно приводит к уступке в конкурентной борьбе.

Многие так называемые партнерские альянсы между западными компаниями и их соперниками из Азии представляют собой немногим больше, чем усложненные аутсорсинговые соглашения (см. приложение «Конкурентная борьба за профессиональные качества» в конце данной статьи). General Motors покупает машины и комплектующие детали у корейской Daewoo. Siemens покупает компьютеры у Fujitsu. Apple покупает у Canon печатающие механизмы для лазерных принтеров. Этот поток идет почти исключительно в одном направлении. Такие сделки по поставкам комплектного оборудования от непосредственного производителя (ОЕМ-поставщика) открывают азиатским партнерам пути для перехвата инвестиционной инициативы у западных конкурентов и для вытеснения своих конкурентов.

тов-заказчиков из тех сфер деятельности, в которых создается стоимость. Во многих случаях такая цель вполне согласуется с целью западного партнера: восстановить собственную конкурентоспособность быстро и с минимальными затратами сил и средств.

Рассмотрим совместное предприятие между британской автомобилестроительной фирмой Rover и компанией Honda. Примерно 25 лет тому назад компания Rover была впереди и входила в число лидеров по созданию малолитражных легковых автомобилей. В те времена Honda еще даже и не начинала заниматься автомобильным бизнесом. Но в середине 1970-х гг., после неудачной попытки проникнуть на зарубежные рынки, компания Rover обратилась к Honda за поддержкой в разработке новых технологий и продуктов. Компания Rover использовала этот альянс, чтобы избежать капиталовложений в проектирование и производство новых автомобилей. Honda же совершенствовала свои навыки в дизайне и маркетинге на европейский лад и заодно набиралась опыта транснационального производства автомобилей. Нет никакого сомнения в том, какая компания окажется сильнее через несколько лет.

Испытывающие трудности, отстающие компании – такие как Rover – нередко заключают альянсы с находящимися на подъеме, догоняющими компаниями – такими как Honda. Отстав в области ключевых знаний и навыков (в данном случае – в производстве малолитражек), «увалень» стремится как-то возместить свои прошлые неудачи. «Опоздавший» же использует союз с ним, чтобы ликвидировать определенные пробелы в своих познаниях (в данном случае, по части создания автомобилей для регионального рынка). Но «увалень», который использует партнерство в целях получения краткосрочной выгоды, может оказаться в углубляющейся зависимости от своего партнера: чтобы поддерживать заинтересованность партнера в сотрудничестве, ему придется раскрывать все больше сведений о своей внутренней деятельности, поскольку сам он привносит все меньше специальных знаний и навыков. И более слабая компания переходит от вопроса «Стоит ли нам кооперироваться?» к вопросу «С кем нам стоит кооперироваться?» и далее к вопросу «Как сохранить заинтересованность нашего партнера по мере того, как мы сами теряем те преимущества, которые, если на то пошло, и делают нас привлекательными в его глазах?»

В этом есть некий парадокс. Если оба партнера в равной степени намерены усвоить навыки другого, то возникающее недоверие и конфликты могут подорвать такой альянс и даже поставить под угрозу само его существование. Это одна из причин малочисленности совместных предприятий, организованных корейскими и японскими компаниями, и бурного протекания подобных альянсов. Ни одна из этих сторон не желает пускать другую к себе «на кухню». Похоже, что партнерские альянсы протекают спокойнее и глаже, когда один партнер намерен учиться, а другой стремится чего-то избежать – по сути дела, когда один партнер готов войти в зависимость от другого. Но задача состоит не в поддержании гладких отношений; для компании смысл альянса заключается в том, чтобы выйти из него более конкурентоспособной, нежели при вступлении в альянс.

Не всегда один партнер должен давать больше, чем он получает, чтобы обеспечить существование альянса. Есть определенные условия, при которых обоюдная выгода возможна, по крайней мере на какое-то время.

- **Стратегические цели партнеров сближаются, в то время как их цели в конкурентной борьбе расходятся.** Это значит, что каждый из партнеров принимает в расчет сохранение процветания другого в их совместном бизнесе. Компании Philips и DuPont сотрудничают в разработке и производстве компакт-дисков, но ни одна не вторгается на рынок другой. Существует четкое различие между усилиями, затрачиваемыми на разработку и производство продукции и на ее маркетинг и сбыт.

- **Размер и позиции на рынке обоих партнеров скромны по сравнению с лидерами отрасли.** Этот факт заставляет обе стороны согласиться с тем, что их взаимозависимость,

возможно, продлится многие годы. Долгосрочное сотрудничество может быть столь важным для обоих партнеров, что ни один из них не рискнет оттолкнуть от себя другого, выйдя открыто на рынок с конкурентоспособным предложением соответствующих навыков или знаний. Превосходство IBM над Fujitsu – в размере «пять к одному» – означает, что пройдет еще немало времени, прежде чем Fujitsu сможет отколоться от своих иностранных партнеров и пойти своей дорогой, если вообще когда-либо такое произойдет.

• **Каждый партнер уверен, что сможет научиться у другого и при этом ограничить доступ к собственным познаниям.** JVC и Thomson – обе фирмы производят видеомагнитофоны – сознают, что обмениваются навыками и сведениями. Но обе компании ищут очень разного. Thomson нужны технологии изготовления продукции и мастерство их применения; JVC же нужно научиться преуспевать на фрагментированном европейском рынке. Обе стороны полагают, что у них равные шансы извлечь выгоды из своего союза.

Как выстраивать надежную защиту

Чтобы сотрудничество стало успешным, каждый партнер должен привнести в него что-то свое: фундаментальные исследования, навыки разработки новой продукции, производственные мощности, доступ к системе дистрибуции. Трудность в том, чтобы поделиться достаточным количеством своих навыков для того, чтобы создать преимущество перед компаниями, не входящими в альянс, и в то же время не допустить массовой передачи своих базовых знаний партнеру. Очень трудно балансировать между этими двумя состояниями. Компаниям нужно тщательно выбирать, какие именно навыки и технологии они передадут своим партнерам. Им необходимо разработать меры предосторожности против непреднамеренной, неформальной передачи информации. Цель – ограничить прозрачность своей текущей деятельности.

То, какими именно навыками жертвует компания, – существенный фактор, от которого зависит, насколько легко партнер сможет их усвоить. Возможности передачи знаний будут максимальными, если вклад партнера легко переносится (в виде инженерно-технической документации, на компьютерных носителях или в головах немногочисленных технических специалистов), легко интерпретируется (его можно свести ко всем понятным уравнениям и символам) и легко усваивается (навык или знания не зависят от какого-либо конкретного культурного контекста).

Западные компании характеризуются свойственным им недостатком: их навыки и знания, как правило, более уязвимы – их легче перенять. Притягательная сила, привлекающая столь многие компании к альянсам с азиатскими конкурентами, заключается в их превосходстве в области производства – а это умение менее всех остальных поддается передаче. Можно, конечно, скопировать систему управления запасами по принципу «точно в срок» или кружки качества, но это все равно, что выдернуть несколько ниток из восточного ковра. Превосходство в области производства – это сложный комплекс профессиональной подготовки сотрудников, интеграции с поставщиками, средств управления статистическими процессами, вовлеченности сотрудников в общее дело, программ оптимизации стоимости и проектирования производства. Подобные утонченные познания трудно извлечь как-либо иначе, нежели по частям.

Существует важное различие между технологией и познаниями. Отдельную, функционально законченную технологию (к примеру, проектирование полупроводниковых микросхем) проще перенять, нежели опыт организации процесса производства, который тесно вплетен в социальную структуру компании.

Альянсы должны устанавливать и проводить в жизнь определенные требования к эффективности работы. Нет – передаче сведений о показателях эффективности работы, нет – передаче технологий.

Азиатские компании нередко учатся большому у своих западных партнеров, а не наоборот, потому что они приносят свои труднообъяснимые сильные стороны, тогда как вкладом западных партнеров служат легко копируемые технологии.

Поэтому компаниям необходимо принимать меры по ограничению собственной прозрачности. Один из способов сделать это – ограничить область действия официального соглашения. Оно может охватывать отдельно взятую технологию, а не весь их спектр; только часть линейки продуктов, а не всю ее целиком; дистрибуцию на ограниченном числе рынков или на ограниченный период времени. Цель – очертить пределы возможностям партнера обучиться чему-либо за ваш счет.

Кроме того, соглашения должны устанавливать определенные требования к эффективности работы. Например, в своем совместном с Toshiba предприятии компания Motorola использует пошаговый, основанный на стимулировании подход к передаче технологий. Соглашение обязывает компанию Motorola передавать свою технологию производства микропроцессоров поэтапно, по мере того как Toshiba будет выполнять свое обещание способствовать проникновению компании Motorola на японский рынок полупроводников. Чем больше будет доля компании Motorola на рынке, тем больший доступ к технологии Motorola получит Toshiba.

Многие из тех навыков, что переходят между компаниями, не охватываются формальными условиями сотрудничества. Высшее руководство скрепляет стратегические альянсы и задает юридические параметры обмена. А что именно будет передано, определяется в ходе повседневного взаимодействия инженеров, специалистов по маркетингу и разработчиков продукции: кто кому что говорит, кто к каким производственным объектам получает доступ, кто в каких объединенных комитетах заседает. Самые важные договоренности («я поделюсь с вами этим, если вы поделитесь со мной тем») могут возникать на четыре или пять организационных уровней ниже того, на котором соглашение было подписано. Здесь-то и таится наивысший риск непреднамеренной передачи критически важных навыков и знаний.

Рассмотрим, к примеру, альянс для обмена технологиями, заключенный между европейскими и японскими конкурентами. Европейская компания оценивала это партнерство как способ получения определенной технологии. Японская же компания считала его лазейкой ко всему диапазону познаний своего партнера и взаимодействовала с широким спектром его персонала по маркетингу и разработке продукции. Компания прорабатывала каждый контакт, извлекая из него максимально возможный объем информации.

Например, каждый раз, когда европейская компания запрашивала о новых характеристиках продукта, который получала от своего партнера, японцы просили предоставить им подробные исследования потребительского рынка и конкурентной среды – якобы в обоснование необходимости подобных запросов. Со временем они составили себе детальную картину европейского рынка, что и помогло им в разработке стратегии своего проникновения на этот рынок. Срок годности технологии, приобретенной европейским партнером в соответствии с официальным соглашением, составлял три – пять лет. А вот то понимание конкурентной среды, которое японцы получили неформальным путем, послужит им, скорее всего, гораздо дольше.

Ограничение непреднамеренных передач на оперативном уровне требует особо тщательного внимания к роли сотрудников службы внутренней безопасности, людей, которые контролируют, какая информация утекает к партнеру. Подобный «привратник» сможет работать эффективно лишь в том случае, если число «ворот», через которые партнер может получить доступ к персоналу и производственным объектам, будет ограничено. Все многочисленные партнеры Fujitsu, испрашивающие у компании информацию и помощь от ее различных подразделений, проходят через один и тот же офис – «отдел по сотрудничеству». Именно таким образом компания может отслеживать доступ к критически важным навыкам и технологиям и контролировать его.

Мы исследовали, в частности, один партнерский союз между европейским и американским конкурентами, в котором участвовали несколько подразделений каждой из компаний. В то время как американская компания могла получать доступ к своему партнеру только через одно «окно», ее партнер имел беспрепятственный доступ ко всем участвующим подразделениям. И европейцы воспользовались полной свободой действий. Если какое-либо подразделение партнера отказывалось предоставлять им ту или иную информацию, то они обращались с точно таким же запросом в другое подразделение. И ни один американский

менеджер не мог сказать, сколько информации было передано, и был не в состоянии свести воедино закономерности запросов.

Коллегиальность – необходимая предпосылка для успеха сотрудничества. Но когда коллегиальности *слишком много*, старшие менеджеры должны получать «сигнальные звонки» об этом. Главные директора и главы подразделений должны ожидать время от времени жалоб от своих контрагентов о нежелании нижестоящих сотрудников делиться информацией. Это – признак того, что «привратники» делают свое дело. И высшее руководство должно регулярно опрашивать оперативный персонал, чтобы выяснить, какую информацию запрашивает партнер и какие его запросы были удовлетворены.

Если иностранный партнер предоставляет вашим менеджерам «и стол и дом» и еще заботится о них, то существует опасность, что они «переймут туземные привычки».

Ограничение непредумышленной передачи сведений в конечном счете зависит от лояльности сотрудников и от их самодисциплины. Для многих западных компаний, которые мы изучали, это было подлинной проблемой. В порыве возбуждения и гордости за свои технические достижения их инженерно-технический персонал иногда делился такой информацией, которую высшее руководство сочло бы секретной. Японские же инженеры были менее склонны делиться служебной информацией.

Есть масса культурных и профессиональных причин, объясняющих сравнительную открытость западных технических специалистов. Японским инженерам и ученым не столько свойственна профессиональная гордость, сколько преданность интересам своей компании. Они меньше вовлекаются в открытый обмен мнениями в ходе университетских исследований, поскольку профессиональное обучение им по большей части дает фирма-работодатель.

И потому себя они считают скорее членами команды, нежели независимыми научными сотрудниками. Один японский менеджер заметил: «Мы не чувствуем никакой потребности сообщать то, что мы знаем. Для нас это не является предметом гордости. Мы готовы сидеть и слушать других. И если мы проявляем достаточно терпения, то обычно выясняем то, что хотели узнать».

Для контроля непреднамеренной передачи сведений может понадобиться ограничить доступ к производственным объектам, а также к некоторым сотрудникам. Компании должны сразу объявить партнерам, что засекреченные лаборатории и предприятия являются для них «запретными зонами». А еще лучше, если они смогут разместить совместное предприятие в совершенно новом производственном помещении. Фирма IBM строит специальный центр в Японии, где Fujitsu сможет знакомиться с выходящим программным обеспечением IBM для мейнфреймов, прежде чем принимать решение о его лицензировании. IBM сможет в точности контролировать, что узнала Fujitsu и какая именно информация выходит за пределы помещения.

«Наши западные партнеры подходят к нам с позиции учителей. Мы изначально заняли позицию учеников».

И, наконец, то, какая страна служит «домом» для альянса, влияет на прозрачность. Если совместная команда будет находиться поблизости от основных производственных объектов одного из партнеров, то у другого партнера будет больше возможностей чему-то научиться, – но меньше контроля над тем, какой информацией с ним обмениваются.

Если партнер предоставляет инженерам и начальникам оперативных подразделений «и стол и дом» и еще заботится о них, то существует опасность, что они «переймут туземные привычки». Штаб-квартира должна часто инспектировать персонал, находящийся за рубежом, а также регулярно отправлять его домой в отпуск.

Повышайте способность к обучению

Приводит ли сотрудничество к сдаче позиций в конкурентной борьбе или к приливу новых сил – это зависит в первую очередь от мнения сотрудников компании о конечной цели альянса. Само собой разумеется, что для того, чтобы научиться чему-то, надо этого *хотеть*. Западные компании не смогут реализовать все преимущества сотрудничества с конкурентами до тех пор, пока не преодолеют собственное высокомерие, порожденное положением лидеров, которое они занимали в течение десятилетий. Короче говоря, западным компаниям надо быть более восприимчивыми.

Мы спросили топ-менеджера одной японской компании, производящей электронное оборудование, как он воспринимает то, что японские компании больше узнают от своих иностранных партнеров, нежели наоборот. «Наши западные партнеры подходят к нам с позиции учителей, – сказал он нам. – А нас такое отношение вполне устраивает, потому что мы изначально заняли позицию учеников».

Обучение начинается на самом верху. Высшее руководство должно считать своим долгом повышение квалификации сотрудников своих компаний в той же степени, что и стремление избежать финансовых рисков. Однако по большей части обучение происходит на нижних уровнях альянса. Сотрудники, занятые производственной деятельностью, не только заняты эффективной защитой передовых рубежей, но еще и играют жизненно важную роль в приобретении новых знаний. Их необходимо тщательно информировать о сильных и слабых сторонах партнера, и они должны понимать, каким образом приобретение ими определенных навыков послужит укреплению конкурентоспособности их компании.

Во многих азиатских компаниях это давно уже стало общепринятой практикой. Мы сопровождали одного японского инженера-конструктора в его ознакомительной экскурсии по предприятию партнера. Этот инженер с сознанием долга делал записи о планировке завода, количестве стадий производственного процесса, скорости работы технологической линии и числе рабочих. Он записывал все это, несмотря на то, что его обязанности в своей компании не были связаны с производством и альянс компаний не предполагал совместного производства продукции. Подобная приверженность интересам своей компании значительно повышает стремление к обучению.

Не всегда сотрудничество предоставляет возможности для полного усвоения навыков партнера. Однако одно лишь получение сведений о новых и более точных контрольных показателях эффективности работы партнера может иметь большую ценность. Изучение новых контрольных показателей может побудить к доскональному пересмотру уровня эффективности работы компании в целом и вызвать серию конкурентных инноваций. Если начать задавать вопросы вроде «А почему, собственно, в их полупроводниковых логических схемах меньше ошибок, чем в наших?» и «Почему они вкладывают средства в эту технологию, а мы нет?», то это может стать стимулом для разработки интенсивной программы совершенствования производственного процесса с целью догнать конкурентов.

Выявление контрольных показателей конкурентов стало уже традицией в большинстве японских компаний, которые мы изучали. Для этого требуются во многом те же навыки, что связаны с анализом конкурентов: систематическая регулировка эффективности работы компании относительно внешних целевых показателей; умение использовать приближенные оценки для определения того, что конкурент (или партнер) делает лучше, быстрее или дешевле; преобразование этих оценок в новые целевые показатели для компании; и повторная регулировка для определения скорости, с которой наращивает свою эффективность конкурент. Огромное преимущество сотрудничества с конкурентами – это то, что близость облегчает выявление контрольных показателей.

И действительно, некоторые аналитики утверждают, что одним из мотивов компании Toyota, приведших к созданию совместного с GM предприятия NUMMI, которое получило широкое освещение в прессе, является стремление оценить качество производственной технологии, используемой GM. Высший производственный персонал GM получает возможность поближе взглянуть на компанию Toyota, но в той же степени верно и обратное. Toyota, возможно, выясняет, способен ли ее гигантский американский конкурент наверстать имеющееся отставание в производительности труда по сравнению с японцами.

Сотрудничество с конкурентами предоставляет еще и способ сблизиться с соперниками настолько, чтобы суметь предсказать, как они поведут себя, когда альянс распадется или исчерпает себя. Как отреагирует партнер на изменения цен? Как он оценивает работу своих высших руководителей и вознаграждает их труд? Как он готовится к запуску нового продукта? Выявление – благодаря сотрудничеству – традиций и убеждений, общепринятых в среде высшего руководства конкурента, может повысить шансы на успех в будущих открытых столкновениях.

Знание, приобретенное у конкурента-партнера, станет ценным лишь после того, как оно распространится по всей организации. Некоторые компании, которые мы изучали, основали у себя центры по сбору, классификации и распространению информации. В одной японской компании менеджер по сотрудничеству с партнерами регулярно совершал обходы всех сотрудников, связанных с альянсами. Он выяснял, кто и какую информацию собрал, а затем направлял ее в соответствующие отделы. В другой компании проводились регулярные собрания, в ходе которых сотрудники делились новыми сведениями и определяли, у кого из них наилучшие возможности для приобретения дополнительной информации.

Продвигайтесь вперед осторожно – но продвигайтесь

После Второй мировой войны японские и корейские компании вступили в альянсы со своими западными конкурентами, будучи слабее их. Но они неустанно работали над достижением независимости. В начале 1960-х гг. компьютерный бизнес компании NEC составлял лишь одну четверть от бизнеса Honeywell, ее основного иностранного партнера. Потребовалось всего два десятилетия, чтобы компания NEC превзошла по размерам Honeywell, которая в конце концов продала свой компьютерный бизнес альянсу NEC с французской компанией Groupe Bull. Опыт NEC показывает, что зависимость от иностранного партнера вовсе не приговаривает компанию автоматически к положению вечного неудачника. В некоторых ситуациях сотрудничество с конкурентом неизбежно; но это не означает, что вы проиграете.

Менеджеры слишком часто заикливаются на структуре собственности того или иного альянса. Контролирует ли компания 51 % или 49 % совместного предприятия – это гораздо менее важно, нежели скорость, с которой каждый партнер учится у другого. Компании, уверенные в своей способности научиться новому, могут даже предпочесть некоторую неопределенность в правовой структуре альянса. Неопределенность создает больше возможностей для усвоения навыков и технологий. Трудность для западных компаний не в том, чтобы составлять более жесткие с юридической точки зрения соглашения, а в том, чтобы становиться хорошими учениками.

Уход от сотрудничества – это не выход. Даже самые крупные западные компании больше не могут подавлять своих международных конкурентов масштабами инвестиционных расходов. Сейчас, когда лидерство во многих отраслях смещается в сторону Востока, компании в США и Европе должны стать хорошими заемщиками – во многом подобно тому, как это делали азиатские компании в 1960-х и 1970-х гг. Восстановление конкурентоспособности зависит от создания новых технологических возможностей и победы в новых продуктовых и технологических сражениях. А сотрудничество с конкурентами может оказаться малозатратной стратегией достижения обеих этих целей.

О нашем исследовании

Мы потратили более пяти лет на изучение внутреннего механизма 15 стратегических альянсов по всему миру. Мы искали ответы на ряд взаимосвязанных вопросов. Какую роль сыграли стратегические альянсы и соглашения об аутсорсинге в глобальном успехе японских и корейских компаний? Как альянсы изменяют соотношение уровней конкурентоспособности партнеров? Означает ли выигрыш от сотрудничества с конкурентом нечто разное для разных компаний? И что тогда определяет, кто больше выиграет от сотрудничества?

Чтобы понять, кто выиграл, а кто проиграл и почему, мы непосредственно наблюдали за взаимоотношениями партнеров на разных уровнях в каждой организации. В нашу выборку входили четыре альянса между европейскими и американскими компаниями, два альянса между европейскими фирмами, два альянса между европейскими и японскими компаниями и семь альянсов между американскими и японскими компаниями. Мы получили доступ к обеим сторонам этих партнерских союзов примерно в половине случаев и изучали каждый альянс в среднем в течение трех лет.

Архиважной заботой было обеспечение конфиденциальности. Там, где у нас действительно был доступ к обеим сторонам, мы зачастую доходили до того, что знали больше каждого из партнеров о том, кто, что и для кого делал. Чтобы соблюсти конфиденциальность, в нашей статье многие изученные нами альянсы замаскированы.

Конкурентная борьба за профессиональные качества

В своей статье «А у вас действительно есть глобальная стратегия?» (Gary Hamel and C.K. Prahalad, "Do You Really Have a Global Strategy?" HBR, July – August 1985) Гэри Хэмел и Коимбаторе Прахалад подробно рассмотрели одно направление всемирной конкурентной борьбы – гонку за доминирование бренда на рынке. Это битва за контроль над каналами сбыта и за общемировую «долю завоеванного внимания». Еще одна мировая баталия гораздо менее заметна, и к ней приковано гораздо меньше внимания менеджмента компаний. Речь идет о сражении за контроль над ключевыми познаниями, базирующимися на технологиях и подпитывающими развитие нового бизнеса.

Учитывая свои навыки создания трансмиссий и двигателей внутреннего сгорания, компания Honda создала целый ряд предприятий, в том числе заводы по производству двигателей для морских судов, газонокосилок, генераторов, мотоциклов и легковых автомобилей. Casio пользуется своим опытом создания полупроводников и цифровых дисплеев при производстве калькуляторов, карманных телевизоров, музыкальных инструментов и часов. Canon полагается на свои познания в обработке изображений и создании микропроцессоров, развивая свой бизнес в области фотокамер, копировальных устройств и лазерных принтеров.

На небольшом отрезке времени качество и характеристики выпускаемых компанией продуктов определяют ее конкурентоспособность. Однако в более длительной перспективе играет роль способность к формированию и развитию ключевых профессиональных качеств – отличительных навыков, знаний и опыта, порождающих новые поколения продуктов. Вот где, как опасаются многие менеджеры и комментаторы, западные компании сдают позиции. Наше исследование помогает объяснить, почему некоторые компании – по сравнению с другими – могут скорее уступить конкурентам свои ключевые навыки.

Альянс или аутсорсинг?

Амбициозные компании, производящие комплектное оборудование (ОЕМ-поставщики), получают несколько преимуществ, соблазняя своих западных партнеров аутсорсинговыми соглашениями. Выступить в качестве производственной базы для западного партнера – это быстрый путь к повышению своей доли производства без риска или затрат на формирование бренда. Возможности сбыта, имеющиеся у западных партнеров, позволяют азиатским поставщикам сосредоточить все свои ресурсы на создании абсолютных товарных преимуществ. Затем ОЕМ-поставщики сами выходят на рынок и занимают на нем свое место уже как производители оборудования под собственной торговой маркой.

Выполнение роли поставщика приносит больше, нежели простое наращивание объемов производства и совершенствование технологических процессов. Это еще и создает возможности для обучения на рынке с малыми затратами и риском. Партнер (как правило, западный), занимающийся маркетингом и сбытом, обычно предоставляет информацию о том, как приспособить товары к потребностям местных рынков. Поэтому каждая разработка продукта, передаваемая OEM-поставщику, оказывается еще и отчетом об исследовании предпочтений потребителей и потребностей рынка. Такой OEM-поставщик может использовать подобные вдохновляющие идеи для точного понимания ситуации на рынке, когда решит сам выйти на него уже в качестве производителя.

Эффект защелки

Наше исследование наводит на мысль о том, что, как только устанавливаются серьезные взаимоотношения «заказчик – поставщик», заказчик становится все менее склонным и способным когда-нибудь снова выступить в роли конкурента непосредственного производителя товаров. За редкими исключениями, японские и корейские компании – образцовые поставщики. Во всяком случае, аутсорсинг как «линия наименьшего сопротивления» становится для заказчика еще «податливее» по мере того, как OEM-поставщики с завидным постоянством превосходят все его ожидания по срокам и качеству своих поставок.

Аутсорсинг зачастую начинается как процесс, действующий по типу защелки храпового механизма. Отказ от контроля за производством и сокращение инвестиций в основные производственные средства приводят к тому, что заказчик жертвует своими навыками разработки продуктов, совершенствования технологических процессов и в конечном итоге – бюджетными ассигнованиями на исследования и разработки. В результате OEM-поставщик перехватывает у него инициативу по разработке новой продукции, а также ее изготовлению. Решительно настроенные OEM-поставщики уже не довольствуются старой формулой «Вы спроектируйте, а мы это изготовим». Новая реальность выглядит так: «Вы спроектируйте, мы поучимся на ваших разработках и сделаем их более технологичными, а потом выпустим свои продукты на рынок наравне с вашими».

Отмена вердикта

Однако такой результат вовсе не неизбежен. Западные компании могут сохранить контроль над своими ключевыми профессиональными качествами, памятуя о нескольких простых правилах.

Конкурентоспособный продукт и конкурентоспособная организация – это не одно и то же. В то время как азиатский OEM-поставщик в состоянии предоставлять первое, редко бывает так, что он может предоставить второе. По сути, аутсорсинг – это способ взять напрокат чужую конкурентоспособность вместо того, чтобы разрабатывать долгосрочное решение по преодолению спада собственной конкурентоспособности.

Пересмотрите решение о производстве или покупке. Компании нередко рассматривают этапы производства компонентов как центры возникновения затрат и передают на аутсорсинг выпуск компонентов по произвольно устанавливаемой цене, а потом уже собирают целые модули. Такая передаточная цена представляет собой бухгалтерскую фикцию, и подобное решение вряд ли принесет столь же высокий доход, как инвестиции в маркетинг и сбыт, требующие меньших средств на исследования и меньших капитальных затрат. Но компании редко учитывают конкурентные последствия такой уступки контролю над ключевыми видами деятельности, создающими стоимость.

Остерегайтесь углубляющейся зависимости. Оцените заново последствия целого ряда решений о передаче на аутсорсинг, которые по отдельности имеют смысл с экономической точки зрения, но в совокупности сводятся к постепенному выходу из бизнеса. В различные периоды жизни фирмы разные менеджеры принимают решения о передаче на аутсорсинг, не сознавая их кумулятивного эффекта.

Совершенствуйте свои ключевые профессиональные качества. Западные компании должны отдавать на аутсорсинг некоторые виды деятельности — слишком уж заманчивы его экономические выгоды. Настоящая проблема в том, пополняет ли компания свой запас технологий и профессиональных качеств столь же быстро, как она уступает их другим. Вопрос о том, отдавать на аутсорсинг что-либо или нет, должен всегда вызывать еще один вопрос: «В чем мы можем опередить нашего партнера и других соперников, создавая новые источники конкурентных преимуществ?»

Впервые опубликовано в выпуске за май – июнь 1998 г.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.