



На равных с сильнейшими

Эшвин Эдаркар, Асиф Эйдил, Дэвид Эрнст, Пареш Вэйш

Компании из развивающихся стран стремятся интегрироваться в мировую экономику. Транснациональные корпорации идут в развивающиеся страны в поисках роста. Самый простой и надежный способ удовлетворить интересы обеих сторон — заключить альянс. Альянсы получают все большее распространение, но тем не менее сталкиваются с массой проблем, возникающих из-за финансового, технологического и культурного несоответствия партнеров. Собираясь заключить альянс, не спешите, продумайте каждый ход и его возможные последствия, чтобы потом не пришлось раскаиваться.

Альянсы открывают перед компаниями с развивающихся рынков колоссальные возможности. Компаниям с устойчивыми позициями на местном рынке альянс может позволить усилить



Петр Перевезенцев

их конкурентные позиции с помощью передового управленческого опыта и технологий, усовершенствовать производственную базу и систему дистрибуции. Своему положению глобального лидера в производстве электроники Samsung Electronics во многом обязан сотням лицензионных соглашений и совместных предприятий (см. схему 1 на с. 76). С 1953 по 1995 г. в Samsung Electronics появилось почти 100 новых бизнес-подразделений, и четверть из них — совместные предприятия. Для других компаний альянс может быть единственной возможностью (кроме прямой продажи) выжить в условиях, когда внутренний рынок открывается для иностранных конкурентов, владеющих мировыми брэндами или передовыми технологиями.

Альянсы как форма сотрудничества не менее привлекательны и для транснациональных корпораций. На рынки развивающихся стран, в которых существуют ограничения на участие иностранцев в собственности, международные компании могут выйти только с помощью альянсов. В тех развивающихся странах, где таких

Эшвин Эдаркар (Ashwin Adarkar) — директор McKinsey, Лос-Анджелес
Асиф Эйдил (Asif Adil) — бывший сотрудник McKinsey
Дэвид Эрнст (David Ernst) — директор практики McKinsey, Вашингтон
Пареш Вэйш (Paresh Vaish) — директор McKinsey, Мумбай

Схема 1

Альянсы с внедрением новых технологий и опыта

Некоторые из альянсов Samsung Electronics

1970-е годы	1980-е годы	1990-е годы
Бытовая электроника	Полупроводники	Мультимедийная продукция
<p>Совместные предприятия с Sanyo*, NEC, Corning (объем продаж более 700 млн долл.)</p> <p>Более 50 технологических лицензионных соглашений с RCA, JVC, Kelvinator, Matsushita, Toshiba, Philips, Casio и др.</p>	<p>Совместные предприятия с Texas Instruments, DNS, Towa</p> <p>Более 90 технологических и лицензионных соглашений с Micron Technology, Sharp, Intel, Texas Instruments, NEC, Toshiba, General Instrument, Oki и др.</p> <p>НИОКР-консорциум с LG, Hyundai для разработки памяти DRAM следующего поколения</p>	<p>Совместные предприятия с Hewlett-Packard, GTE*</p> <p>Покупка пакетов акций в AST, Aray, IGT, CAI</p> <p>Более 30 технологических лицензионных соглашений с Sega, Microsoft, Philips, Motorola, Mindscape</p> <p>НИОКР-консорциум с LG и ETRI для разработки TDX следующего поколения</p>

Объем продаж: 21 млрд долл.
25 из 96 новых бизнес-подразделений начинались как совместные предприятия

*СП ликвидировано

Источник: History of Samsung Electronics; KIS; сообщения в прессе.

ограничений нет, альянс обеспечивает иностранным инвесторам быстрый выход на рынок и снижает риски и расходы, которые они понесли бы, действуя в одиночку. В конце 1990-х годов, например, американская страховая компания Aetna создала совместное предприятие с Sul America Seguros, крупнейшей бразильской страховой компанией. Aetna вложила в совместное предприятие 300 млн долл., предполагая инвестировать еще 90 млн долл., и получила в нем 49% акций. Стороны заключили

Альянсы на развивающихся рынках

В конце 1990-х годов многие компании начали активно реструктурировать свои альянсы. Эта тенденция объясняется пятью основными причинами.

Во-первых, в результате распространения и расширения зон свободной торговли, таких как МЕРКОСУР и Андский пакт, приоритет получает региональный подход к бизнесу, что ослабляет позиции национальных совместных предприятий. Например, одно СП, производящее автозапчасти в Латинской Америке, было реорганизовано таким образом, чтобы расширить его региональную деятельность с целью экономии на масштабах. Китайская компания — производитель потребительских товаров реорганизовала несколько региональных СП, воплощая стратегию создания общенациональной дистрибьюторской системы. Реструктуризацию такого типа чаще всего применяют транснациональные корпорации, когда инвестируют в небольшие местные производственные компании, надеясь добиться от властей привилегий или защитных тарифов.

Во-вторых, в результате консолидации национальных компаний может сложиться ситуация, когда две иностранные корпорации будут сотрудничать с одной местной или наоборот. В Китае после серии слияний на внутреннем рынке национальная

альянс, чтобы добиться более высоких темпов роста и внедрить новые продукты в области страхования жизни, индивидуального медицинского и пенсионного страхования, и каждая внесла свой вклад в новую организацию. Aetna — опыт разработки страховых инструментов, информационных технологий и обслуживания; Sul America Seguros — знание местного рынка, на котором лидировала, широкую дистрибьюторскую систему и сеть продаж.

Учитывая заинтересованность обеих сторон, не удивительно, что в половине случаев иностранные компании выходили на рынки Восточной Европы, Азии и Латинской Америки, заключая альянсы с местными компаниями (см. схему 2 на с. 78). Некоторые из этих сделок были успешными. Японские Nintendo и JVC создали совместные предприятия с ведущей бразильской компанией — производителем электроники Gradiente, на которых производили и продавали продукцию как под своими брэндами, так и под брэндом Gradiente. Благодаря такой форме сотрудничества Nintendo и JVC быстро нарастили объем продаж на приоритетном для них рынке, а Gradiente превратилась в высокорентабельную компанию с мощной производственной базой и доходом свыше 1 млрд долл. и заняла устойчивую позицию на рынке.

Однако из-за популярности альянсов среди компаний из развивающихся стран и крупных транснациональных корпораций

компания создала совместные предприятия сразу с пятью международными корпорациями — конкурентами. Точно так же в результате слияний и альянсов крупных транснациональных компаний на мировом рынке может оказаться, что одна из них сотрудничает с двумя компаниями из развивающейся страны, которые конкурируют на местном рынке.

В-третьих, многие транснациональные корпорации переоценили местных партнеров и теперь хотят получить больший контроль над совместными предприятиями.

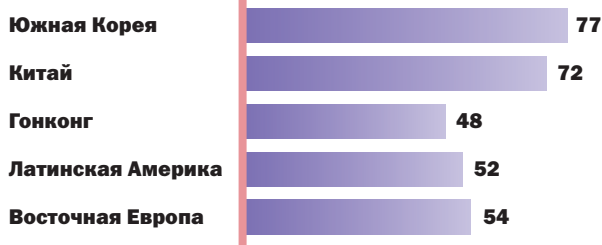
В-четвертых, в связи с усилением развивающихся рынков крупные иностранные компании пересматривают свои лицензионные соглашения и соглашения по дистрибуции с местными партнерами, чтобы расширить (или прервать) сотрудничество с ними.

Наконец, в-пятых, многие семейные предприятия пересматривают портфели своих активов и пытаются реорганизовать альянсы, чтобы улучшить их деятельность или избавиться от части активов.

Схема 2

Доля альянсов на развивающихся рынках

Процент от совокупного объема иностранных инвестиций*



*В общей сложности за периоды: по январь 1996 г. для Кореи, за 1994–1995 гг. для Китая, за 1995 г. для Латинской Америки и Восточной Европы, за 1994 г. для Гонконга.

Источник: Годовой статистический отчет Китая; министерство финансов и экономики Кореи; Business Korea; Ernst & Young; America Economia; McKinsey.

и отношения к ним как к безусловно успешному виду сотрудничества неизбежные трудности иногда забываются. Порой эти сделки трудно завершить, а сами альянсы оказываются весьма нестабильными — гораздо в большей степени, чем альянсы между компаниями со схожими экономическими и культурными традициями. Часто

альянсы не оправдывали ожиданий. В Азии и Латинской Америке многие СП прекратили свое существование, были реструктурированы или один из партнеров выкупил долю другого.

Почему же совместные предприятия на развивающихся рынках сталкиваются с такими проблемами? Все дело в том, что иностранным и местным компаниям приходится преодолевать огромные трудности, чтобы добиться успеха.

Во-первых, большинство транснациональных компаний значительно крупнее своих партнеров с развивающихся рынков, у них больше средств и возможностей, поэтому им сложно найти равных себе, надежных партнеров, а ведь именно это — залог долгосрочного взаимовыгодного сотрудничества. Как показывает наше исследование, на совместных предприятиях, созданных в Индии, доходы иностранной стороны превышали доходы местной в среднем в 30 раз. Показателен следующий пример. Крупная транснациональная корпорация с доходами, исчисляемыми миллиардами долларов, мировой лидер в производстве потребительских товаров, и индийская компания с годовым доходом 70 млн долл. создали успешно работавшее совместное предприятие. Индийская сторона за четыре года в три раза увеличила свою долю на национальном рынке и стала третьей по величине компанией в своем секторе. Но затем транснациональная корпорация решила увеличить производство и сделать СП поставщиком в Азию и Африку. Для этого индийской компании пришлось бы вложить в СП 17 млн долл., то есть четверть ее годового дохода. Она отказалась это делать, и тогда транснациональная корпорация выкупила ее долю в СП.

Трудности также могут возникнуть из-за различий в структуре собственности, целях и задачах, культурных традициях и стиле управления. Транснациональным корпорациям часто очень непросто вести переговоры с государственными предприятиями, так как на них нет единого центра принятия решений и они согласовывают свои действия с многочисленными правительственными ведомствами. Но и иностранная компания может оказаться не лучшим партнером для местной семейной компании: иностранный менеджер должен согласовывать свои действия со штаб-квартирой, а владелец местного бизнеса принимает решения единолично. У компаний разных типов зачастую и разные цели. Семейная компания будет больше заинтересована в стабильных дивидендах для немногочисленных акционеров, а не в наращивании оборотов и ускорении темпов развития и краткосрочном росте акционерной стоимости, что обычно является целью публичной компании.

Опасность возникновения этих проблем не означает, что компании из развивающихся стран не должны вступать в альянсы с транснациональными и наоборот, но нужно помнить о довольно высоких рисках. И прежде чем начать переговоры о сотрудничестве, потенциальные партнеры должны задать себе три вопроса.

- Так ли нужен альянс; быть может, лучшим вариантом будет поглощение, прямые инвестиции или контрактные отношения?
- Насколько устойчивым будет альянс партнеров с разными целями и положением на рынке?
- Как принятые стратегия и тактика помогут решить проблемы, которые неизбежно возникнут на предприятии, созданном компаниями из развитой и развивающейся стран?

Так ли нужен альянс?

«Для чего мы создаем альянс?» Этот вполне резонный вопрос почему-то задают очень редко, хотя, учитывая различия между партнерами и сложности в управлении совместным предприятием, от ответа на него зависит многое. Если основная цель транснациональной компании — получить информацию о специфике местных клиентов, поставщиков, методов работы регулирующих органов, то ей, вполне вероятно, достаточно будет нанять пять-десять человек, обладающих необходимыми знаниями и связями.

В Китае и Индии транснациональные корпорации все чаще используют поглощения и прямые инвестиции, хотя по-прежнему для иностранцев заключение альянсов остается основным способом

Как развиваются альянсы

Формы альянсов обычно зависят от того, на какой стадии процесса либерализации отрасли и открытия национальных рынков они создаются. Со сменой регулирующих норм изменяются и возможности транснациональных и местных компаний; и, вероятно, довольно скоро окажется, что структуры, созданные по старым правилам, уже не соответствуют новым условиям. А это может привести к реорганизации или расторжению альянса.

Эволюция альянсов на развивающихся рынках обычно проходит четыре стадии: зарождение, бум, нестабильность и зрелость (см. схему 3). На стадии зарождения жесткие законодательные ограничения и непрозрачность рынка сдерживают активность компаний по созданию альянсов: в капитал они обычно не инвестируют, ограничиваясь выдачей лицензий на технологии и соглашениями о дистрибуции. Когда начинается либерализация отдельных отраслей или всей экономики, альянсы переживают настоящий бум. Транснациональные корпорации стремятся выйти на новый рынок, повлиять на политику правительства или сформировать портфель проектов, а местные компании — приобрести знания и опыт мирового уровня. Часто на этой стадии альянсы заключаются с условием, что право собственности остается за местными участниками.

В ходе дальнейшей либерализации отрасли или экономики в целом и после того, как иностранные компании ближе ознакомятся с местным рынком, наступает период нестабильности. Появление альтернативы альянсам приводит к их реструктуризации или расторжению. Иностранные партнеры могут начать действовать самостоятельно или увеличить свою долю собственности. Появляется рынок поглощений, и, как следствие, активнее осуществляются слияния и поглощения.

Когда отменяются регулирующие нормы, альянсы, созданные с их учетом в ущерб экономической целесообразности, становятся особенно уязвимыми. В Индии, например, до 1992 г. законы запрещали любой иностранной компании иметь в индийском предприятии более 40% акций. По мере либерализации в большинстве отраслей от этого ограничения отказались или иностранцам разрешили приобретать до 51% акций. Во многих альянсах отношения между партнерами осложнились, потому что иностранцы захотели увеличить свою долю.

Вероятность конфликта возрастает, если транснациональная корпорация открывает полностью принадлежащую ей фирму и та начинает конкурировать с компанией, принадлежащей транснациональной корпорации лишь частично. Появляются вопросы, через какую «дочку» материнская компания будет запускать новые продукты, проводить инвестиции и т.п. В этих условиях появление проблем неизбежно.

В конце концов, когда рынок стабилизируется, наступает стадия зрелости. И тогда альянсами, как и в развитых странах, руководит прежде всего логика ведения бизнеса.

Схема 3

Четыре стадии развития альянсов

Структура рынка	Зарождение	Бум	Нестабильность	Зрелость
Регулирующие нормы	<ul style="list-style-type: none"> ● Жесткие регулирующие нормы > Жесткие ограничения на репатриацию собственности/капитала > Жесткий контроль за соблюдением ограничений 	<ul style="list-style-type: none"> ● Ослабление регулирующих норм > Иностранцам инвесторам разрешено приобретать контрольный пакет акций или долю, близкую к контрольной > Ограничения на деятельность сохраняются (например, административные барьеры) 	<ul style="list-style-type: none"> ● Либерализация регулирующих норм > Разрешено создавать дочерние предприятия, полностью принадлежащие иностранным материнским компаниям > Отменяются ограничения на деятельность > Появляется рынок поглощений 	<ul style="list-style-type: none"> ● Открытый рынок > Свобода движения капитала > Свобода деятельности > Развитый рынок поглощений > Учет интересов акционеров
Прозрачность	<ul style="list-style-type: none"> ● Иностранцы плохо знают рынок ● «Разведка» рынка 	<ul style="list-style-type: none"> ● Присутствует много транснациональных корпораций ● Иностранцы хуже знают рынок и не имеют таких связей с властями, как местные компании 	<ul style="list-style-type: none"> ● Присутствует много транснациональных корпораций ● Транснациональные корпорации знают рынок изнутри 	<ul style="list-style-type: none"> ● Местный рынок интегрирован в мировой
Задачи альянса				
Транснациональные корпорации	<ul style="list-style-type: none"> ● Анализ рынка > Минимум участия > Соглашения о технологическом лицензировании/дистрибуции 	<ul style="list-style-type: none"> ● Выход на рынок > Разрабатывают проекты > Понимают местный рынок > Влияют на власти 	<ul style="list-style-type: none"> ● Завоевание рынка > Сокращается число потенциальных вариантов > Инвестиции в самые перспективные проекты 	<ul style="list-style-type: none"> ● Интеграция рынка > Оптимизация глобальной бизнес-системы (например, аутсорсинг) > Повышение эффективности деятельности > Новые возможности
Местные компании	<ul style="list-style-type: none"> ● Укрепление позиций на внутреннем рынке 	<ul style="list-style-type: none"> ● Расширяют свою деятельность в разных сферах > Продукция > Технологии > Капитал ● Предоставляют «сопутствующие» услуги 	<ul style="list-style-type: none"> ● Выживает сильнейший > Реструктуризация > Участники рынка, не имеющие долгосрочных преимуществ, вынуждены уходить > Сильные местные компании развиваются самостоятельно 	<ul style="list-style-type: none"> ● Полноценные альянсы (основанные на логике ведения бизнеса) > Новые рынки > Новая продукция
Характеристики альянса	<ul style="list-style-type: none"> ● Пассивное сотрудничество, не предполагающее инвестиций в акции 	<ul style="list-style-type: none"> ● За короткий период появляется много СП 	<ul style="list-style-type: none"> ● Расторжение СП, международные слияния и поглощения, создание дочерних компаний, полностью подконтрольных материнским 	<ul style="list-style-type: none"> ● Полный спектр альянсов
Примеры	<ul style="list-style-type: none"> ● Бразилия (телекоммуникационный сектор) 	<ul style="list-style-type: none"> ● Китай 	<ul style="list-style-type: none"> ● Индия 	<ul style="list-style-type: none"> ● Бразилия (розничный банковский сектор)

Источник: McKinsey.

выйти на рынки этих стран. Доля инвестиций, вложенных в полностью принадлежащие зарубежным компаниям китайские предприятия, выросла примерно с 10% от общего объема иностранных инвестиций в 1991 г. до 30% и выше в 1995 г.¹ В Индии этот показатель вырос с 2% в 1992 г. до 25% в 1995 г. Многие транснациональные корпорации десятилетиями работают в Латинской Америке через полностью подконтрольные им дочерние предприятия.

Для компаний из развивающихся стран поглощение также может оказаться не менее эффективным способом расширения бизнеса. В условиях набирающей темпы глобализации многие фирмы начали создавать совместные предприятия с транснациональными компаниями или (особенно если местные компании хотели сократить технологическое отставание) заключать с ними лицензионные соглашения. А индийская фармацевтическая компания Piramal, например, развивала свой бизнес, покупая местные фармацевтические компании, у которых уже были лицензионные соглашения с крупными мировыми концернами; это обеспечило Piramal годовые темпы роста 60% с 1988 г.

Некоторые компании из развивающихся стран экспериментируют с «виртуальными» альянсами — стараются получить нужные им технологии или навыки, формально не создавая альянс. Одна крупная индийская текстильная компания, например, решила заняться выпуском одежды, но у нее не было для этого ни производственных технологий, ни опыта в области маркетинга. Она не стала заключать альянс, но наняла квалифицированных специалистов, договорилась с производителями оборудования для выпуска одежды, что они будут консультировать ее по техническим вопросам, и купила лицензии на некоторые технологии. Начав реализацию этой программы в начале 1990-х годов, компания за четыре года выросла на 150%. Однако такая стратегия подойдет не каждой компании: изучение деятельности партнеров и координация отношений с ними требуют высокого профессионализма и отнимают у менеджеров много времени.

Подобные альтернативные подходы особенно оправданы в тех случаях, когда технологические процессы легкодоступны и не нужны известные мировые брэнды. Так, доля дешевых двусторонних лезвий для бритвы в конце 1990-х годов достигала на индийском рынке свыше 80%, хотя Gillette продавала новые высококачественные лезвия с 1993 г.

¹ См.: Multinationals in China: Going it alone // *The Economist*, April 19, 1997.

Как долго сохранится альянс?

Когда альянс представляется действительно необходимым, обе компании должны с самого начала определить, как он будет развиваться — превратится ли он в долгий союз равных или его судьба сложится как-то иначе. Создать равноправный альянс на развивающихся рынках трудно из-за различий в размерах компаний-партнеров, их целях, опыте и культурных традициях (о чем мы говорили выше). Кроме того, подобные альянсы могут пострадать из-за быстрого изменения регулирующих норм (см. врезку «Как развиваются альянсы» на с. 80).

Два фактора в значительной степени определяют жизнеспособность альянса и направление его развития: устремления обоих партнеров (скажем, желание контролировать совместное предприятие) и их вложения в СП. Если иностранный партнер предполагает со временем получить полный контроль над СП, то сотрудничество скорее всего завершится поглощением или расторжением альянса. А может быть, он настроен на постоянное сотрудничество, при котором местный партнер обеспечивает работу определенных составляющих бизнес-системы? Например, Caterpillar строит отношения с местными дистрибьюторами и поставщиками услуг на долгосрочной основе. Если интерес национального партнера сосредоточен на внутреннем рынке, то альянсу ничто не угрожает, но если у него более широкие планы и он хочет самостоятельно конкурировать с транснациональной компанией, то конфликт неизбежен.

Однако в конечном счете эволюция альянса зависит от преимуществ и недостатков партнеров и значимости их вклада. Ценным вкладом могут стать привилегированные активы (например, права на добычу или право собственности на нефтяное месторождение); преимущественные взаимоотношения — тесные связи с регулирующими органами, наличие лицензии на осуществление деятельности и эксклюзивный договор о дистрибуции; нематериальные активы, такие как брэнды, патенты, опыт в маркетинге, производстве, технологиях и управлении.

Обычно иностранная компания предоставляет нематериальные активы — технологии, брэнды, навыки и опыт, — которые со временем приобретают все большую значимость. Вклад местного партнера — это обычно знание внутреннего рынка, отношения

Схема 4

Оценка позиций



с регулирующими органами, система дистрибуции и, возможно, производственная база. Значимость этих активов постепенно может снижаться по мере того, как иностранная компания приобретает больший опыт и знание рынка, либо если либерализация обесценивает связи с регулирующими инстанциями или эксклюзивную лицензию.

Преимущество, связанное с дешевой производством, тоже может оказаться недолговечным в условиях глобализации экономики. Если местная

сторона в основном предоставляет «сопроводительные» услуги, ее значимость и позиции в совместных предприятиях почти наверняка ослабнут. Изучение опыта СП с участием китайских компаний показывает, что ценность вклада китайских предпринимателей в том, что касается продаж, дистрибуции и взаимоотношений с властями, почти всегда оказывается ниже, чем предполагалось².

Чтобы оценить, будет ли альянс долгосрочным и как он будет эволюционировать, партнеры, работающие на развивающихся рынках, должны составить список ресурсов и активов в самом широком смысле этого слова, которые каждый из них вкладывает в СП, просчитать, как эти вложения могут со временем измениться (см. схему 4), и договориться о мерах по обеспечению стабильности СП либо продумать способы защиты акционеров от возможного изменения баланса сил.

Четыре пути

Эволюция альянсов на развивающихся рынках может пойти разными путями, обычно их четыре (см. схему 5). В первом случае — это

² См.: Stephen M. Shaw and Johannes Meier. 'Second generation' MNCs in China // *The McKinsey Quarterly*, 1993, No 4, pp. 3—16.

успешные долгосрочные альянсы, такие как, например, Samsung — Corning. Когда в 1973 г. они создали СП по выпуску электронно-лучевых трубок для корейских производителей электроники, сторонам в нем принадлежало по 50% акций. Samsung искал располагающего новейшими технологиями партнера, благодаря которому он смог бы создать вертикально-интегрированную компанию, производящую электронные компоненты и материалы; Corning хотел расширить свою деятельность в Азии. В 1996 г. на долю этого СП приходилось 20% мирового рынка электронно-лучевых трубок, его доходы составили 695 млн долл., чистая прибыль — 49 млн долл., у него были инвестиции в Малайзии, Индии, Китае и Восточной Германии. Heineken и Anheuser — Busch тоже неоднократно заключали на развивающихся рынках успешные альянсы с пивоваренными компаниями; местные компании продолжали производить

и продавать пиво под своими брэндами для массового рынка, а также начинали производить или импортировать и продавать пиво класса «премиум» под брэндами своих иностранных партнеров.

Во втором случае **власть переходит к иностранному партнеру, который зачастую выкупает долю местной компании в СП.**

Возьмем для примера две компании, производящие потребительские товары, создавшие на индийском рынке совместное предприятие по производству моющих и косметических средств. Поначалу участие обоих партнеров было равноценным. Иностранная сторона привнесла международный опыт маркетинга, систему управления мирового уровня, благодаря ей увеличился объем производства и мощности местной компании были загружены. У индийцев были технология изготовления мыла из растительного жира (использование животного жира в Индии запрещено), дешевое производство, знание рынка и популярные продукты и брэнды. Иностранная компания хотела выйти на огромный, потенциально доходный рынок; индийская — увеличить загрузку мощностей и развивать систему управления и маркетинга с учетом мирового опыта.

Схема 5

Четыре возможных варианта



Постепенно, однако, баланс сил изменился. Иностранная корпорация добилась поставленных целей — благодаря ей СП быстро развивалось, местный рынок принял его продукцию, тогда как индийской компании не удавалось загрузить мощности с намеченной скоростью из-за более медленного, чем предполагалось, роста продаж. Более того, предполагаемая передача опыта и знаний в области систем управления и маркетинга индийской компании так и не произошла, а объем продаж ее брэндов, переданных в СП, сокращался. В итоге стороны расторгли альянс.

Судьба альянса может зависеть от его структуры и способа управления. В одном СП, где партнерам принадлежало по 50% акций, местная компания имела тесные связи с властными структурами, брэнды и систему дистрибуции, и деятельность предприятия могла бы быть долгой и успешной, если бы оно было иначе структурировано. Иностранная компания постепенно приобрела в нем больший вес, назначив своих людей на ключевые посты в маркетинговом, производственном и финансовом подразделениях, внедрила собственные продукты и брэнды, построила завод и осуществляла текущую деятельность по своей системе. Несколько лет СП несло убытки, и иностранная сторона выкупила долю местной компании, после чего предприятие стало развиваться. Но, несмотря на такой исход, местная компания могла считать альянс успешным, потому что свою долю она продала с премией.

В третьем случае **власть переходит к местному партнеру.**

Местные компании иногда укрепляют свои позиции, увеличивают долю в СП и выкупают долю иностранного партнера или выходят из альянса, чтобы заключить другой. Альянс может иметь успех именно благодаря усилению местной компании, росту ее влияния. Например, компания Sindo была эксклюзивным дистрибьютором японского производителя офисной техники Ricoh в Южной Корее с 1962 г. Она организовала низкочастотные производства, расширила сотрудничество с партнером, создав совместное предприятие, где им принадлежало по 50% акций, затем увеличила свой пакет до 75%. В 1996 г. ее объем продаж составлял 309 млн долл., чистая прибыль — 38 млн долл.

В четвертом случае **компании начинают конкурировать друг с другом, после чего альянс расторгается или один партнер выкупает долю другого.** Совместное предприятие General Motors и Daewoo,

производящее автомобили в Корее, в котором компаниям принадлежало по 50% акций, было убыточным, пока Daewoo не выкупила его полностью (сейчас предприятие находится под контролем GM). Стратегии партнеров оказались несовместимыми: GM хотела получить источник дешевых запчастей для нескольких моделей малолитражек, а Daewoo — стать мировым автопроизводителем с широким спектром моделей. В результате часто возникали конфликты, так как партнеры не могли прийти к единому мнению: будут ли конкурировать СП или материнские компании.

Наконец, несмотря на то что альянс нередко сравнивают с браком, успешный альянс далеко не всегда должен быть долгим. Успех определяется только тем, достигнуты ли поставленные цели. Совместное предприятие General Electric и Aar по производству ламп для индийского рынка просуществовало всего три года. Однако за это время General Electric стала в Индии лидером в производстве осветительных приборов, а Aar была щедро вознаграждена за сотрудничество.

Чтобы оба партнера могли добиться своих целей, они должны знать, по какому сценарию развивается их альянс и как в нем меняется расстановка сил. Изучая опыт совместных предприятий в Азии и Латинской Америке, мы поняли, что следует делать, когда у альянса, заключенного на развивающемся рынке, возникают проблемы.

Стратегия и тактика компаний из развивающихся стран

Компании из развивающихся стран должны осознавать, что из-за неравных сил участников альянса их положение в долгосрочной перспективе весь-

ма уязвимо. Как показывают наши наблюдения, при изменении соотношения сил чаще всего контроль над совместным предприятием получают иностранные компании. С другой стороны, источники создания стоимости — клиенты, контроль над каналами дистрибуции и основными источниками поставок, местные брэнды, производственные мощности, связи с властями и регулирующими органами — могут принадлежать местной компании, и иностранцам сложно самостоятельно поставить дело за короткое время.

Компании из развивающихся стран должны осознавать уязвимость своего положения в долгосрочном периоде

Местные компании должны извлекать максимум возможного из этих преимуществ и обеспечить себе сильные позиции в СП.

Прежде чем разрабатывать стратегию, компания должна понять, ради чего она собирается заключать альянс, насколько он будет отражать ее устремления и позволит ей реализовать свои преимущества. Хочет ли она выйти на мировой уровень и конкурировать с транснациональными корпорациями? Или ее цель — создание устойчивого, основанного на длительном сотрудничестве с сильным иностранным партнером альянса, работающего на внутренний рынок? Или с помощью альянса она надеется защитить свой бизнес от опасностей, исходящих от мировых брендов или новых технологий? И готова ли она в итоге продать свою долю в альянсе?

Если компания хочет создать полноценный альянс для дальнейшего роста, то наибольшего успеха она добьется, применяя следующие стратегии.

Инвестировать сегодня, чтобы создать задел на завтра. Самый важный вопрос для местной компании — каким образом можно получить источник создания стоимости, который действовал бы долгое время и поддерживал баланс сил. Есть несколько вариантов.

Развивая собственные бренды. Опыт показывает, что местные бренды могут быть гораздо сильнее, чем считают их владельцы. Бразильская компания — производитель электроники *Gradiente* смогла вступать в равноправные альянсы потому, что сделала свой бренд столь же узнаваемым, как и бренды транснациональных корпораций, и ее продукция стала продаваться не хуже, чем продукция мировых брендов. Венесуэльская компания — производитель строительных материалов, создавая СП с иностранным партнером, сохранила свои бренды в тех сегментах, где не требовалась технология мирового уровня и где потребители вполне доверяли местной продукции.

Контролируя дистрибуцию. Дистрибуция — та область, где чаще всего изначально преимущество имеет местная компания, и его нужно развивать, чтобы укрепить свои позиции в сотрудничестве с иностранным партнером. Один латиноамериканский производитель промышленного оборудования усилил свое влияние на дистрибьюторов — и свои позиции



на переговорах с иностранным партнером, — взяв на себя управление запасами и предложив финансовую и техническую поддержку. Инвестировать, чтобы обеспечить себе дополнительные преимущества, очень важно. Индийская химическая компания Rallis, производящая удобрения, обладает крупнейшей в стране системой дистрибуции и имеет соглашения на распространение химических препаратов с несколькими зарубежными компаниями. Однако новые участники рынка стараются выходить напрямую на фермеров. Если прямое распространение будет развиваться и дальше, позиции Rallis могут ослабнуть. Вероятно, предвидя такое развитие событий, Rallis сама экспериментирует с прямой дистрибуцией.

Закрепляя за собой привилегированные активы. В большинстве отраслей развивающейся экономики есть компании, которые обладают привилегированными источниками создания стоимости. Например, Indian Hotels владеет лучшими отелями, расположенными рядом со всеми основными туристическими достопримечательностями страны. Одна бразильская металлургическая компания заключила долгосрочное соглашение с основным поставщиком сырья, количество которого было ограничено.

Заранее поглощая своих конкурентов на внутреннем рынке. Если такие сделки обоснованы с экономической точки зрения, они могут принести не только экономическую выгоду, но и укрепить позиции местной компании на переговорах с иностранными корпорациями, так как число потенциальных партнеров в стране сократится.

Став региональной базой для иностранного партнера. Многие транснациональные корпорации активно расширяют свою деятельность на основных развивающихся рынках — в Китае и Бразилии. Но лишь у немногих есть время и управленческие ресурсы для освоения менее крупных, но имеющих большое значение страновых рынков. Местные компании могут укрепить свои позиции на рынке и положение в альянсе, став региональной базой для иностранного партнера. Так, одна индийская компания, производящая бытовую технику, развивала сотрудничество с европейским производителем, распространяя продукцию по всей Азии. Колумбийский промышленный концерн поглотил своего перуанского конкурента, а позже начал работать и в Венесуэле. Таким образом он не только увеличил свой вклад в СП с европейской компанией, но и укрепил собственные позиции, добившись экономии на масштабах в системе региональной дистрибуции.

Хорошо все взвесить, прежде чем начинать сотрудничество с мировым лидером. Если компания из развивающейся страны ищет себе партнера по альянсу, то первыми в списке претендентов скорее всего окажутся лидеры мирового рынка с их продукцией, опытом, капиталом и престижем. Но глобальные лидеры преследуют и глобальные цели. Вероятнее всего, они захотят установить свой контроль над совместным предприятием, чтобы оптимизировать закупки, ценовую политику, разработку новой продукции, производство и стратегию развития брендов. Стремящееся к самостоятельности совместное предприятие или предприятие, где местный партнер диктует свои условия, вряд ли понравится крупной транснациональной компании. «Как мы можем обслуживать своих клиентов почти в двадцати странах, если нашим бизнесом руководит партнер? Мы даже не вправе гарантировать клиентам, что во всех этих странах продается один и тот же продукт с одними и теми же характеристиками», — говорит руководитель международной химической компании.

Компания из развивающейся страны должна знать, какой стратегии придерживается потенциальный партнер. «Глобальная» стратегия предполагает единый набор брендов, централизованное принятие решений, глобальную систему закупок, единую политику в области научных исследований и опытно-конструкторских разработок, единый ассортимент продуктов и последовательную ценовую политику. «Глобальная/региональная» стратегия допускает существование как местных, так и глобальных брендов, региональный принцип в разработке продуктов и назначение сильных региональных менеджеров.

Особенно важно рассмотреть варианты сотрудничества с разными партнерами, если лидеры отрасли имеют обыкновение захватывать контроль над совместными предприятиями. Так действовала ведущая международная компания — производитель потребительских товаров, выходя на рынки Латинской Америки и Азии. Она заключала альянс с ведущей местной компанией; вводила собственные бренды и системы, назначала менеджеров; ссорилась с партнером и в итоге выкупила его долю в СП. Анализ совместных предприятий в Индии показывает, что контроль в них принадлежит иностранцам в такой пропорции: в индо-американских — 60%, в индо-азиатских — 10%.



Европейцы же в своем стремлении получить контроль, как правило, оказываются между этими двумя экстремумами.

Рассмотреть не столь очевидные варианты партнерства. Менее крупные, не имеющие глобальных амбиций иностранные компании в долгосрочной перспективе могут быть не так опасны для компаний из развивающихся стран. Одна латиноамериканская металлургическая корпорация решила сформировать альянс не с мировым лидером, а с немецкой компанией среднего размера. Альянс просуществовал двадцать лет, и ни одна из сторон не пыталась захватить в нем контроль. Аргентинская приватизированная нефтяная компания YPF и бразильская, тогда еще государственная, нефтяная компания Petrobras в течение пяти лет успешно реализовывали проект создания сети из 1500 автозаправок в южных регионах Бразилии стоимостью 750 млн долл.

Еще одна возможность — заключить альянс с мировым лидером из другой отрасли. Телекоммуникационные компании в развивающихся странах могут сотрудничать с поставщиками информационных технологий, а не заключать традиционные и более предсказуемые альянсы с ведущими мировыми телекоммуникационными операторами.

Компании из развивающихся стран редко рассматривают возможность сотрудничества с «финансовым» партнером. Однако такой альянс вполне оправдывает себя, если компаниям в течение длительного времени удастся успешно конкурировать на внутреннем рынке. Предприятия с интересными идеями развития бизнеса могут привлечь капитал, вступая в партнерство с фондами прямых инвестиций, офшорными холдингами и промышленными инвесторами.

Защитить свое будущее, обеспечив доступ к основным нематериальным активам. Компании из развивающихся стран должны получить в свое распоряжение важные нематериальные активы — бренды, технологии или права на дистрибуцию — на срок не менее 10—20 лет. Если они не добьются этого, то рискуют лишиться их за короткое время, и тогда иностранный партнер сможет пересмотреть условия сотрудничества в рамках СП. Они также должны подумать, что будут делать, если альянс распадется. Вероятность такого поворота событий особенно велика, когда местный партнер вкладывает в альянс материальные активы и капитал, а иностранный — нематериальные активы. Один латиноамериканский производитель транспортного оборудования потерял бы компанию стоимостью 200 млн долл.,

если бы его партнер аннулировал лицензию, на которой основывалось их СП. Поэтому он добился включения в договор условия, по которому иностранный партнер был обязан за три года предупредить о намерении сделать это. Менее осторожной латиноамериканской промышленной корпорации, которая еще не умела вести бизнес в одиночку, пришлось срочно искать нового партнера, когда ее предыдущий партнер вышел из СП.

Обеспечить возможности для создания альянса мирового уровня. Компаниям-конгломератам, которые могут создать до 20 альянсов в несвязанных отраслях, для ведения переговоров лучше всего нанять нескольких квалифицированных, опытных экспертов, чем 20 одаренных непрофессионалов. Ведущий индийский конгломерат Mahindra & Mahindra выделил одного топ-менеджера для работы с руководителями своих компаний, создающих альянсы, чтобы другие подразделения могли воспользоваться полученным опытом.

До сих пор мы исходили из предположения, что компании из развивающихся стран не хотят продавать свою долю бизнеса. На самом деле они часто делают это. Проблема в том, что потенциальные покупатели не обязательно захотят приобрести долю местной компании. Они могут опасаться, что им не удастся наладить дело, поскольку для этого необходимо знать особенности местных условий ведения бизнеса или иметь связи, испугаться существующих в стране ограничений на инвестиции. В этой ситуации создание совместного предприятия может стать первым шагом к продаже, но переговоры о будущем СП нужно вести таким образом, чтобы сделка выглядела скорее как тендер, а не заключение альянса. Местной компании следует вести переговоры сразу с несколькими вероятными партнерами или покупателями, каждый из которых должен представить свои заключения по первоначальной оценке контрольного пакета акций, о размере дивидендов и окончательным условиям сделки.

Стратегия и тактика транснациональных компаний

Иностранные компании, как и местные, должны разработать свой подход к созданию альянса.

Первыми выйти на рынок. Alcatel, Volkswagen и AIG сегодня занимают ведущие места на телекоммуникационном, автомобильном и страховом рынках Китая, потому что появились там первыми. Procter & Gamble

господствует на рынке моющих средств, потому что обеспечила себе доступ к производственным мощностям через многочисленные СП, а затем быстро построила системы дистрибуции и продаж.

У компаний, которые первыми выходят на развивающийся рынок, обычно больше возможностей получить в свое распоряжение многообещающие каналы дистрибуции, обеспечить доступ к производственной базе и инвестировать в развитие бизнеса, пока конкуренты еще не начали активно действовать.

Во многих сегментах рынка самые ценные активы — брэнды и системы дистрибуции — контролируются всего несколькими местными

компаниями. Договорившись с ними, можно сразу же отсечь конкурентов, особенно если затраты на создание альтернативной системы дистрибуции чересчур высоки (как в случае с потребительскими товарами) или если

Во многих сегментах рынка самые ценные активы контролируются всего несколькими местными компаниями

из-за ввода в действие новых производственных мощностей образуется их избыток (как, например, в химическом секторе). Примером может служить система медицинского страхования в Индии.

До либерализации всего одна государственная организация в стране отвечала за страхование и одна — управляла больницами, располагавшимися в разных городах, и не было ни одного страхового брокера. В этой ситуации возможности для сотрудничества крайне ограничены, даже для тех, кто пришел на этот рынок первым.

Формировать рынок. Некоторые компании считают, что, заключив десятки альянсов сразу на нескольких рынках, они получают возможность роста при низких затратах. Такой подход может показаться привлекательным. Но на самом деле образованные подобным образом совместные предприятия часто разваливаются, так как не хватает времени или решимости их развивать.

Транснациональные корпорации, которые особенно эффективно работают на развивающихся рынках, активно инвестируют в СП и стараются сформировать рынок, предлагая новые продукты или применяя новые способы ведения бизнеса.

Изучать все возможности партнера и продумать все варианты сотрудничества, помимо создания совместного предприятия или подписания лицензионного соглашения. Возможности местного партнера, особенно если это конгломерат, могут оказаться куда шире, чем представляется на первый взгляд и учитывается

при первоначальной оценке стоимости сделки. Если транснациональной корпорации нужно установить связь с местными чиновниками, то, вероятно, ей стоит подумать о сотрудничестве с компанией не из своей отрасли, которая играла бы роль скорее советника или посредника, чем производителя. Именно такую функцию выполняет Samargo Correa, один из самых мощных семейных бразильских конгломератов, уже давно сотрудничающий с американской алюминиевой компанией Alcoa. В Samargo входит крупнейшая строительная компания страны, и у него налажены обширные связи и в деловом сообществе, и в правительственных кругах. Samargo также имеет деловые интересы в энергетических и инфраструктурных проектах. Alcoa играет ведущую роль в их СП по производству алюминия, а Samargo отвечает за переговоры с правительственными ведомствами, строит производственные мощности и инвестирует в развитие бизнеса.

Многие развивающиеся экономики пока находятся на начальных стадиях развития, поэтому производственный опыт местной компании вряд ли окажется особенно ценным. Например, одна транснациональная корпорация искала себе партнера, чтобы благодаря ему выйти на индийский рынок потребительских товаров. Иностранная сторона нуждалась прежде всего в системе дистрибуции, но существующая в Индии была настолько неразвита, что, скорее всего, существенно изменилась бы в ближайшее десятилетие. Транснациональная корпорация не остановила свой выбор на лидере потребительского сектора (чтобы заодно не взрастить конкурента), а предпочла табачную компанию с разветвленной розничной сетью.

Как можно раньше определить, кто будет принимать решения.

Это особенно важно при работе с государственными предприятиями. В Китае, например, договор о создании СП нередко должен быть одобрен почти десятком правительственных и регулирующих органов.

Раскрывать на переговорах все свои преимущества.

Транснациональные корпорации обладают важными преимуществами — это и знания, и технологии, и присутствие во многих странах, и множество бизнес-подразделений. Но почему-то на переговорах они редко в полной мере раскрывают их. В конце 1990-х годов переговоры нескольких крупных западных автомобилестроителей и производителей машиностроительного оборудования о создании совместных предприятий в Китае потерпели неудачу, потому что иностранцы предлагали хотя

и крупные, но ограниченные лишь производственной сферой проекты. А те бизнесмены, с которыми китайцы захотели работать, предложили технологии, закупку запчастей у местных производителей и существенную помощь в модернизации бизнеса. В Латинской Америке одна госкомпания стала сотрудничать с иностранным партнером, предложившим ей техническую помощь в развитии бизнеса, а другая — искала такого партнера, с которым могла бы не только сразу же начать реализацию бизнес-проекта, но и сотрудничество с которым обеспечило бы ей рост.

Понимать, что, отстаивая позицию «51% акций или ничего», можно сорвать сделку. Владение 51% акций не гарантирует полного контроля. Его эффективность в большей степени зависит от управленческой структуры, права собственности на основные нематериальные активы, такие как опыт, знания, технологии и связи в бизнес-сообществе и государственных ведомствах. На самом деле доля в 49 или 50% акций открывает перспективу со временем получить полный контроль над СП, при этом иностранный партнер меньше рискует и добивается своего, не прибегая к жестким мерам.

В одном из СП на развивающемся рынке транснациональная корпорация владеет брэндом, патентованным технологическим процессом и при этом быстро постигает тонкости местного рынка. Однако ей принадлежит лишь 50% акций, потому что местный партнер, понимая, что с помощью альянса она хочет вывести на рынок новую продукцию, не желает продавать «фамильное серебро», отдавая иностранцу 51%. Тем не менее СП с равными долями собственности вполне отвечает задачам иностранного партнера, и ему не стоит отказываться от такой сделки, поскольку в противном случае у него остаются малопривлекательные варианты: вложить 200 млн долл., чтобы с нуля начать свой бизнес на этом рынке, создать СП с местной компанией второго эшелона или вовсе забыть об этой стране. В конце концов, самые важные бизнес-рычаги находятся в руках иностранного партнера, и он станет первым претендентом на покупку бизнеса, если стороны решат разойтись или если семья, владеющая местной компанией, захочет продать свою долю в СП.



Стоит почаще задаваться вопросом: «Каким образом защитить наши интересы в СП, которым мы с партнером владеем на равных?» Контроль можно осуществлять, определив право на решение ряда важных вопросов, таких, например, как капиталовложения, дивидендная политика, объемы производства, кадровая политика. Одна крупная нефтяная корпорация создала совместное предприятие с индийской компанией, в котором партнерам принадлежало по 50% акций, решив, что обеспечит свои интересы, определяя политику в области капиталовложений. Другая компания согласилась на СП с равными долями участия, вписав в договор условие, что она имеет право самостоятельно создавать дополнительные производственные мощности, если партнер по альянсу заблокирует расширение деятельности СП.

Не заключать долгосрочные лицензионные соглашения, пока не оговорены механизмы контроля за деятельностью партнера.

Многие транснациональные корпорации выдали местным компаниям лицензии, поскольку иначе не могли выйти

на развивающиеся рынки или потому, что в тот момент рынок был слишком мал. Некоторые к тому же предоставили свой нематериальный актив местным партнерам, не обеспечив себе возможность выйти из соглашения или право получать справедливый доход. Одна американская производственная корпорация выдала региональной компании эксклюзивную лицензию, разрешающую 20 лет работать сразу в нескольких развивающихся странах и определяющую отчисления как процент от доходов.

Когда темпы роста компании–партнера замедлились, а конкуренты стали все активнее завоевывать рынок, американская компания уже не могла изменить условия соглашения.

Осознать, что цели владельцев семейного бизнеса могут отличаться от целей публичной компании. Для одного владельца весьма прибыльного семейного бизнеса ежегодная выплата дивидендов в размере 20 млн долл. была одним из основных условий соглашения об альянсе; дивиденды интересовали его гораздо больше, чем извлечение максимальной стоимости из вложенного капитала. Для других предпринимателей важно, чтобы их имя сохранилось в названии компании и чтобы сделка не выглядела как продажа, даже если контроль над предприятием передается иностранному партнеру. Кроме того, обычно встает довольно щекотливый вопрос об участии членов семьи в работе СП. Такие пожелания, вполне безобидные на первый взгляд, могут впоследствии стоить СП миллионов.



Альянсы на развивающихся рынках могут создать условия для роста как местной, так и иностранной компании. Однако эти альянсы сталкиваются с проблемами, которых нет на развитых рынках, и, как правило, они гораздо менее стабильны. Прежде чем начать переговоры, компании должны разработать четкую стратегию и понять, чего они хотят добиться. Они также должны определить не только вклад потенциального партнера в сделку, но и как будет изменяться стоимость этого вклада в процессе функционирования совместного предприятия.