

## Стратегические альянсы европейских ТНК в секторе информационных и коммуникационных технологий

© 2009 А.С. Васильев

Московский государственный институт международных отношений  
(университет) Министерства иностранных дел России

В статье рассматриваются некоторые особенности деятельности стратегических альянсов европейских ТНК в секторе ИКТ ЕС. Предложена типология стратегических альянсов. По мнению автора, альянсам с участием европейских ТНК в секторе ИКТ в большей мере присуща проблема “размывания” границ отдельной компании вследствие активного развития альянсовых сетей, а также непрерывного и динамичного инновационного процесса.

*Ключевые слова:* стратегический альянс, сектор информационных и коммуникационных технологий (ИКТ), сотрудничество, альянсовая сеть.

Информационные и коммуникационные технологии (ИКТ) являются современной и динамично развивающейся отраслью экономики Европейского союза. Доля сектора информационных и коммуникационных технологий в ВВП ЕС в 2007 г. составила 8 %. Среди стран ЕС особенно важную роль сектор ИКТ играет в экономике Ирландии, Венгрии, Финляндии, Швеции, Франции и Дании.

Информационные и телекоммуникационные технологии - широкое понятие. Автор придерживается определения ОЭСР, согласно которому сектор ИКТ представляет собой совокупность отраслей производства и сферы услуг, занимающихся сбором, передачей и отображением информации или данных при помощи электронных средств<sup>1</sup>.

В секторе информационных и телекоммуникационных технологий существует большое число стратегических альянсов, в 1997-2002 гг. их доля составляла примерно 15-17 % от общего числа всех создаваемых стратегических альянсов ЕС. После спада в высокотехнологическом секторе в 2002 г. доля стратегических альянсов сектора информационных и коммуникационных технологий в 2003-2006 гг. сократилась до 7-8 %. А если рассматривать отдельно долю стратегических альянсов сектора информационных и коммуникационных технологий в секторе услуг, то с 1997 по 2002 г. она составляла 24-25 %, в период 2003-2006 гг. - 10 %<sup>2</sup>.

Основными областями для формирования стратегических альянсов компаниями из 25 стран ЕС в секторе являются: программное обеспече-

ние и системы обработки информации, телефонные коммуникации, коммуникационное оборудование, электронные компоненты и принадлежности и компьютерное и офисное оборудование.

В общем виде место стратегических альянсов в секторе ИКТ ЕС показано на рисунке. Следует отметить, что рассматриваемая схема типологии стратегических альянсов в ИКТ ЕС была подтверждена в ходе практических исследований, проведенных рядом организаций в ЕС, и она основывается на концепции технологической совместимости.

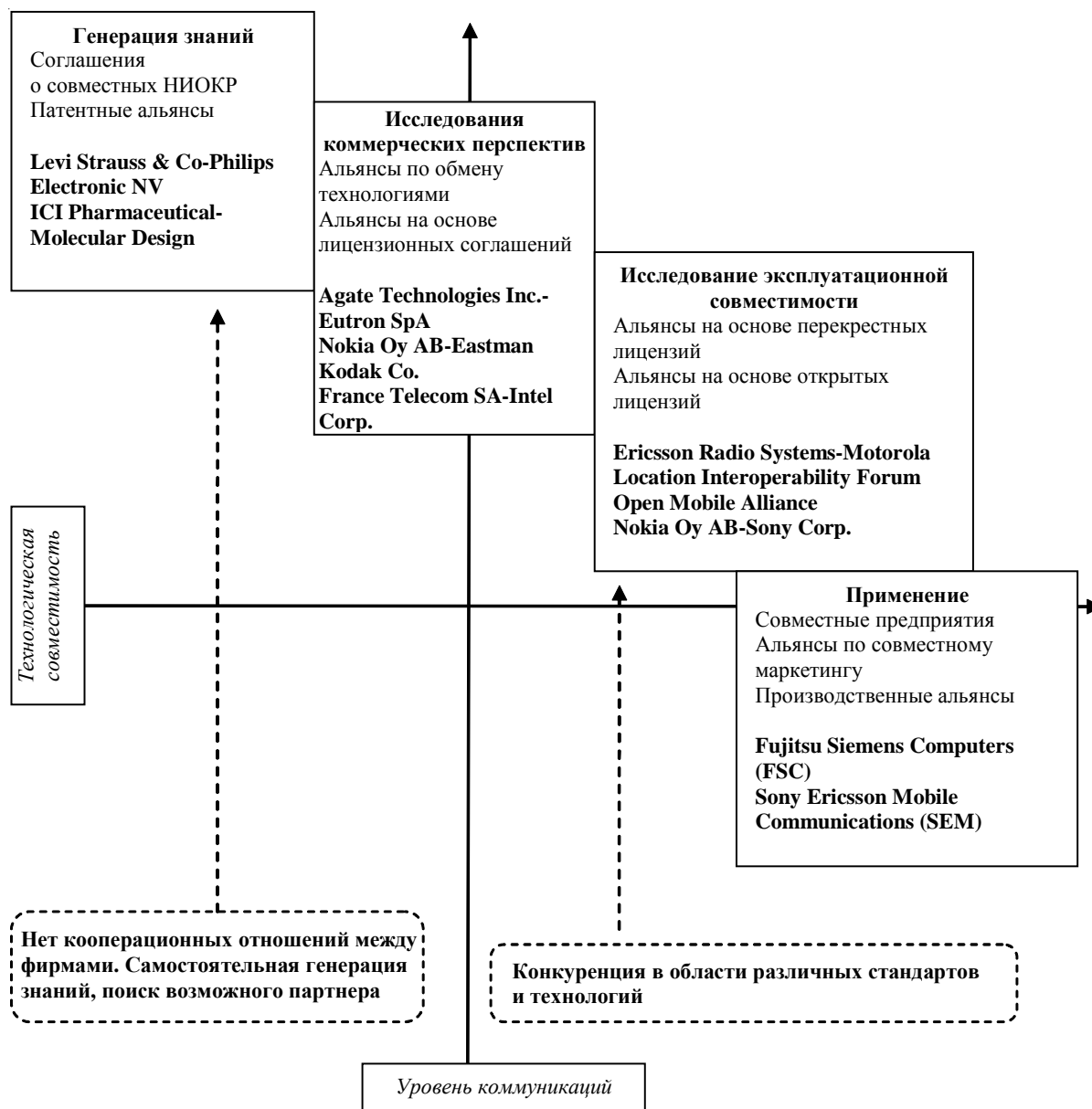
Стратегические альянсы в секторе информационных и коммуникационных технологий возникают на всех этапах создания нового инновационного продукта. Горизонтальная ось показывает уровень технологической совместимости компаний-партнеров по альянсу. Слева направо технологическая совместимость возрастает. Вертикальная ось показывает уровень дополнительных коммуникаций между партнерами. К таким коммуникациям относятся: переговоры, встречи специалистов, обсуждение различных вопросов, уровень транзакционных издержек и др. Указанная на схеме последовательность этапов не означает, что отдельный стратегический альянс обязательно должен пройти все фазы развития (хотя такая возможность не исключается).

Нижний левый квадрант описывает ситуацию, при которой у компаний не возникает тесных взаимоотношений и нет взаимной технологической совместимости<sup>3</sup>. В рассматриваемой си-

<sup>1</sup> Более подробно см.: *Measuring the Information Economy*. Annex1. OECD, 2002. P. 81-83.

<sup>2</sup> Рассчитано по: *Brossard O., Vicente J. Cognitive and Relational Distance in Alliance Networks: Evidence on the Knowledge Value Chain in the European ICT Sector*// *Cahier*. September 2007. № 7. P. 16.

<sup>3</sup> Определение места стратегических альянсов в секторе ИКТ ЕС проводится на основе концепции технологической совместимости. Более подробно см., например: *Mowery D.C., Oxley J.E., Silverman B.S. Technological Overlap and Interfirm Cooperation: Implications for the Resource-based View of the Firm* // *Research Policy*. 1998. № 27; *Mowery D.C., Oxley J.E., Silverman B.S. Strategic Alliances and Interfirm Knowledge Transfer* // *Strategic Management J.* 1996. № 17.



**Рис. Типология стратегических альянсов в секторе информационных и коммуникационных технологий**

Источник. Составлено по: Brossard O., Vicente J. Cit. op. P. 10-12.

туации компании самостоятельно проводят научные исследования и разработки, ищут технологические ниши на рынке и партнера с аналогичными технологиями для образования стратегического альянса.

В верхнем левом квадранте (генерация знаний) описана так называемая фаза разделения ответственности и рисков в ходе совместных исследований. Уровень коммуникаций между партнерами на этом этапе носит максимально интенсивный характер. Технологическая же совместимость минимальна, так как у партнеров еще нет уверенности в успехе альянса. На этом этапе стороны пытаются провести исследования с целью выяснения принципиальной возможности реа-

лизации проекта. Основными формами стратегических альянсов на данном этапе обычно становятся альянсы по совместным НИОКР или патентные альянсы. Конкретными примерами являются альянсы между Levi Strauss & Co и Philips Electronic NV по созданию и внедрению электронных интегрированных систем для разработки моделей одежды, а также альянс между биотехнологическими компаниями Advance Nanotech Inc. и Toumaz Technology Ltd по совместным разработкам и производству ультратонких энергосберегающих микросхем для кардиостимуляторов.

После фазы совместной генерации знаний идет этап исследований коммерческих перспек-

тив проекта. Эта фаза расположена частично в верхнем левом и в верхнем правом квадрантах. При исследовании коммерческих перспектив проекта компании-участники концентрируются на технологической совместимости имеющихся у них отдельных систем и разработок. Партнеры по альянсу изучают коммерческую осуществимость проекта. На этом этапе возрастает технологическая совместимость кооперирующихся фирм при одновременном сокращении интенсивности коммуникаций между ними, вследствие увеличения взаимного доверия, обладания более защищенной и совершенной технологией. Примером является альянс France Telecom SA и Intel Corp. по исследованиям и разработке беспроводных цифровых систем для индивидуального использования.

На фазе эксплуатационной совместимости технологий заключаются альянсы на основе перекрестной или открытой лицензии с целью изучения возможностей и подходов к многоцелевому использованию и совместимости имеющихся у сторон научно-технических разработок. Сотрудничество на рассматриваемой фазе носит более глубокий характер. Соответственно, у сторон возникает большая технологическая совместимость, при этом уменьшается необходимость дополнительных коммуникаций.

Примером альянсов, возникающих на данной стадии, является сотрудничество между шведской ТНК Ericsson Radio Systems и американской Motorola. Рассматриваемый альянс строился на перекрестном лицензировании в области разработки стандартов GSM. Компании LM Ericsson Telefon AB, Motorola Inc. и Nokia Oy AB сформировали Location Interoperability Forum для координации усилий по стандартизации и регулированию развития мобильных коммуникационных систем. В июне 2002 г. этот альянс вошел в другой, более крупный, альянс Open Mobile Alliance, сформированный 200 ведущими телекоммуникационными компаниями мира. Компании Nokia Oy AB и Sony Corp. также сформировали еще один альянс по разработке открытых стандартов для упрощения совместимости различных мобильных платформ.

В нижнем правом квадранте отражена ситуация, когда компаниями достигнута технологическая совместимость и существуют разработанные стандарты, системы и конечные технологические продукты. Характерной особенностью при этом является жесткая конкуренция среди компаний за рынки сбыта для своих технологий. При классификации компаний по указанной типологии в нижнем правом квадранте можно поместить также отдельные, наиболее продвинув-

шиеся в своем развитии совместные предприятия. Однако большую часть совместных предприятий следует располагать все же в верхнем правом квадранте, а также на границе между верхним и нижним правыми квадрантами.

Совместное предприятие представляет собой наиболее продвинутую и жесткую форму стратегических альянсов в секторе информационных и телекоммуникационных технологий. В качестве примеров можно привести альянсы: Fujitsu Siemens Computers BV, Sony Ericsson Mobile Communications, Siemens Nokia Networks.

После обозначения места, занимаемого стратегическими альянсами в развитии европейского сектора ИКТ, обратимся к рассмотрению масштабов деятельности создаваемых стратегических альянсов.

Можно выделить два основных этапа в формировании стратегических альянсов в европейском секторе информационных и коммуникационных технологий: с 1997 по 2002 и с 2003 по 2006 г.

Переломным пунктом является крах “доткомовского” пузыря в 2002 г. - экономического кризиса, спровоцированного необоснованным завышением стоимостей акций и капитализации компаний сектора ИКТ. Отметим, что упомянутый кризис породил ряд фундаментальных изменений в распределении стратегических альянсов в секторе ИКТ стран ЕС.

В период с 1997 по 2002 г. с участием компаний из ЕС было сформировано приблизительно 2,4 тыс. стратегических альянсов, в которые было вовлечено 5,3 тыс. фирм. В рассматриваемый период в среднем создавалось приблизительно 400 стратегических альянсов в год. После финансового краха 2002 г. активность фирм по созданию стратегических альянсов несколько ослабла. В 2003-2006 гг. было создано около 900 альянсов с участием 1,8 тыс. фирм (в среднем создавалось около 220 альянсов в год).

Соотношение активности компаний по формированию стратегических альянсов было различным на разных этапах развития сектора ИКТ 25 стран ЕС (см. таблицу). Следует отметить, что большинство стратегических альянсов может сочетать в себе несколько характеристик (табл. 1).

Соотношение числа стратегических альянсов и стратегических альянсов, созданных в форме совместных предприятий, значительно изменилось. В период с 1997 по 2002 г. приблизительно 26 % стратегических альянсов создавалось европейскими компаниями в форме совместных предприятий. После кризиса 2001-2002 гг. возросшая финансовая нестабильность явилась одной из фундаментальных причин снижения ин-

Таблица 1. Основные характеристики стратегических альянсов в 1997 - 2006 гг.

Альянсы	Альянсы, созданные в 1997-2002 гг.		Альянсы, созданные в 2003-2006 гг.	
	Количество	%	Количество	%
Всего	2390	100	876	100
Альянсы с иностранным участием	1952	81,67	793	90,53
Сервисные соглашения (альянсы фирм по оказанию услуг разработке программ, мультимедийных продуктов и оказанию интернет-услуг)	1350	56,49	414	47,26
Альянсы по совместному маркетингу	327	13,68	155	17,69
Альянсы по обмену лицензиями	335	14,01	95	10,84
Производственные альянсы	232	9,71	71	8,11
Альянсы по совместным НИОКР	189	7,91	49	5,59
Альянсы по обмену технологиями	171	7,15	298	34,02
Альянсы по снабжению	84	3,51	3	0,34
OEM/VAR	24	1,0	6	0,68
Альянсы с обменом долями участия	19	0,8	4	0,46

Источник. Составлено автором по: *Brossard O., Vicente J.* Cit. op.

тересов компаний к формированию стратегических альянсов в виде совместных предприятий. В 2003-2006 гг. только 10 % стратегических альянсов создавались как совместные предприятия.

Финансовая нестабильность также побудила компании сектора к еще более тесной международной кооперации. В 2003-2006 гг. количество международных стратегических альянсов достигло 90,5 % (по сравнению с достаточно высоким процентом международных альянсов в 1997-2002 гг., составляющим 81,6 %). Высокий процент международного участия в стратегических альянсах может быть объяснен довольно узкой специализацией экономик отдельных стран ЕС (Финляндии, Швеции), ориентированной на развитие высокотехнологичных производств и экспорт, а также стремлением государств-членов на развитие межфирменных кооперационных отношений на Общем рынке ЕС.

В основном в альянсы вступают консалтинговые фирмы и фирмы, производящие программное обеспечение для консалтинговых фирм. На практике фирма-производитель программного обеспечения несет более высокие риски в области НИОКР (особенно в том, что касается технического обеспечения и продвижения товара на рынке). Согласно данным исследований сектора ИКТ в период с 1997 по 2006 г. доля сервисных стратегических альянсов сократилась с 56,5 до 46,3 %, соответственно, при этом сервисные альянсы остались основным видом создаваемых структур<sup>4</sup>.

Как представляется, с формированием альянсов в секторе ИКТ связаны две существенные проблемы: проблема развития альянсовых сетей и проблема границ компаний.

<sup>4</sup> *Brossard O., Vicente J.* Cit. op. P. 16. (www.gres-so.org).

Как показал проведенный автором анализ практики формирования стратегических альянсов наиболее крупных европейских ТНК сектора ИКТ из рейтинга Fortune Global 500, каждая из компаний в среднем является участником 3-5 отраслевых альянсовых сетей.

Ряд крупных европейских ТНК, таких как British Telecom, Schneider Electric, целенаправленно формируют сети из поставщиков, исследовательских компаний, узкоспециализированных ИТ-компаний под свои конкретные специфические нужды.

Вторым направлением формирования альянсовых сетей является активное участие европейских компаний сектора ИКТ в сетях по разработке технологических решений и приложений на основе открытых кодов (табл. 2).

Развитие альянсовых сетей, а также непрерывный и динамичный инновационный процесс имеют следствием размывание границ отдельных ТНК в секторе ИКТ. Размытые границы компаний в перспективе приводят к сложностям в прогнозировании результативности деятельности отдельного альянса. Также при развитии альянсовой сети у ТНК в секторе ИКТ возникают проблемы с необходимостью учета различных возникающих страновых рисков. Автор полагает, что отмеченное обстоятельство особенно важно для европейских ТНК, которые все более активно формируют стратегические альянсы с компаниями из развивающихся стран Азии.

Альянсовая сеть, как любое динамичное явление, имеет пределы роста. При участии в значительном числе альянсовых сетей у ТНК сектора ИКТ неизбежно возникнут проблемы с оценкой наиболее эффективных направлений развития, с выбором наилучших технологичес-

Таблица 2. Некоторые альянсовые сети в ИКТ ЕС

Сеть (год образования)	Цели	Участники ТНК ИКТ ЕС, механизмы управления
Open Mobile Alliance (2002)	Разработка открытых стандартов для использования в мобильных телефонах	Более 300 компаний, NokiaSiemens Networks, L.M. Ericsson
Open Handset Alliance (2007)	Разработка системы Android - открытой мобильной платформы на основе системы Linux	50 компаний, основной участник Google, крупные участники: T-Mobile, Telecom Italia, Telefónica, Vodafone, L. M. Ericsson, SonyEricsson
TesLA Alliance (2008)	Разработка коммерческих платформ и приложений в ИКТ	Альянс включает 11 членов (узкоспециализированных IT-компаний) и совет клиентских консультантов (с участием: British Telecom, Vodafone)
FreeMove Alliance (2003)	Разработка решений и приложений для стационарных и мобильных сетей	Orange, TeliaSonera, TIM, T-Mobile, Telefonica

ких решений и приложений. Наглядным примером может служить альянс, а теперь отдельное подразделение компании Fujitsu - Fujitsu Siemens Computers.

К 2007 г. указанный альянс занял ведущие позиции на всех ключевых рынках Европы, Ближнего Востока и Африки, а по окончательным результатам 2007 финансового года обороты компании достигли самого высокого уровня за всю корпоративную историю фирмы. Стороны достигли целей, а альянс исчерпал предел роста. Кроме того, компания Fujitsu проникла на новые для себя рынки и упрочила на них свои позиции, а также использовала технологические решения и достижения компании Siemens. Таким образом, была реализована типичная стратегия проникновения, применяемая значительным числом японских ТНК. Отдельно отметим,

что с момента интеграции Fujitsu Siemens Computers в компанию Fujitsu прекратила свое существование альянсовая сеть, состоящая приблизительно из 50 альянсов.

Безусловно, проблема размытости границ также существует и для ТНК в автомобильной отрасли, фармацевтике и отрасли биотехнологий. Но в автомобильной отрасли эта проблема представляется менее существенной в силу значительной склонности самих компаний к формированию альянсов в жесткой форме совместных предприятий (до 75 %) и значительной роли технологических стратегических альянсов, что было отмечено выше. В отношении альянсовых сетей биотехнологических и фармацевтических компаний данная проблема представляется не столь актуальной ввиду значительной региональной концентрации формирующихся стратегических альянсов.

*Поступила в редакцию 08.11.2009 г.*