

## "Ниссан" в условиях глобализации - от выживания к успеху



Одним из наиболее заметных, знаковых событий в мире японского бизнеса в конце XX в. стало партнерство между одним из крупнейших японских автомобильных концернов «Ниссан» и французской автомобильной компанией «Рено». «Ниссан» пережил весьма нелегкие времена в 90-е годы, когда в условиях глобализации японской экономики и международного автомобильного рынка ему пришлось «отвечать на новые вызовы». Он вступил в альянс с европейской компанией, изменил корпоративную стратегию, модернизировал систему управления, в определенной степени отойдя от «японских традиций» ведения бизнеса. Сразу же оговоримся, что путь «Ниссан» не единственно возможный в условиях глобализации. Например, лидер японского автомобилестроения компания «Тоёта Мотор» полностью сохранила свою независимость и корпоративные принципы. Она весьма успешно действует как на внутреннем, так и на зарубежных рынках. Поэтому нам представляется важным выяснить, что же происходило в «Ниссан» в последние годы (в первую очередь в связи с заключением альянсового соглашения) и каковы его перспективы на будущее. Опыт «Ниссан» может оказать существенное влияние на поведение других японских компаний (и не только автомобилестроительных), учитывая тенденцию к их более тесной кооперации с зарубежными партнерами.

История основания и развитие компании во второй половине 90-х годов

В 1933 г. в Иокогаме холдинговые компании дзайбацу «Ниссан» («Ниппон сангё») и «Тобата Имоно» основали компанию «Дзидося Сэйдзо Ко.», которая стала предшественницей «Ниссан», а в 1934 г. неподалеку от Токио было завершено строительство автозавода. В том же году первые 44 автомобиля марки «Датсун» были экспортированы в Азию и Южную Америку, а сама компания получила свое нынешнее название «Ниссан Мотор Ко.». В послевоенные годы «Ниссан» восстанавливает производство, приобретает доли в партнерских компаниях и в 1958 г. начинает экспортировать седаны «Датсун» и небольшие грузовики в США. В 1959 г. компания открывает первое сборочное предприятие за рубежом – на Тайване, впоследствии расширяя свою производственную базу и в Японии и в других странах. В 1972 г. «Ниссан» только на территории Японии производит 10 млн. автомобилей различных типов. Компания становится одним из лидеров японского и мирового автомобилестроения, выпуская на рынок все новые модели. Своим беспрецедентно быстрым ростом в 70-е годы она во многом обязана успеху моделей Z.

В 1983 г. «Ниссан» открывает свой первый завод в США (г. Смирна, штат Теннесси), а в 1989 г. выпускается знаменитая «Инфинити», которая почти 10 лет успешно продавалась на американском рынке. Однако на фоне роста продаж в США реализация автомобилей «Ниссан» в Японии начинает сокращаться, и уже к началу 90-х годов она сталкивается с серьезными проблемами. Хотя в 90-е годы «Ниссан» удерживала вторую позицию на японском рынке легковых автомобилей, показатели эффективности ее деятельности снижались. В рейтинг 50 японских компаний разных отраслей, составленный по размеру декларируемого дохода, «Ниссан» до 2003 г. не входила. По другому важнейшему показателю позиций компании на рынке – совокупной рыночной стоимости (Aggregate Market Value – AMV) – «Ниссан» в отличие от своих ближайших конкурентов также не входила в число лидеров, уступая компаниям, сопоставимым с ней по объему продаж. Прибыли компании падали и даже «превращались» в убытки, росли издержки, накапливались долги, которые к моменту заключения соглашения о партнерстве с «Рено» достигли 22 млрд. долл. В 1999–2000 гг. дивиденды не выплачивались. Ситуация в «Ниссан» была обусловлена действием целого ряда факторов внешней и внутренней среды компании. В ряду внешних факторов в первую очередь следует отметить кризисные явления в японской экономике в 90-е годы, приведшие к сокращению внутреннего спроса, а также азиатский кризис 1997–1998 гг., ухудшивший условия сбыта на азиатском рынке. Вместе с тем, очевидно, что в подобной ситуации оказались и другие японские автопроизводители.

Поэтому причины ухудшения финансово-экономического положения компании, очевидно, следует искать в определенном сочетании факторов ее внутреннего развития и, прежде всего, в стратегии и особенностях управления. Сама суть проблем «Ниссан» 90-х годов при всем многообразии

их проявления, очевидно, состояла все же в снижении конкурентоспособности и прибыльности ее профилирующего автомобильного бизнеса. «Ниссан» и в то сложное для нее время, несомненно, обладала высоким потенциалом развития, обусловленным наличием ценных активов (передовая производственная система, торговые марки, технологические разработки, квалифицированный и высоко мотивированный персонал и др.). Однако сохранение традиционного стиля и методов управления на фоне происходящих изменений во внешней среде (рецессия в японской экономике, с одной стороны, и стремительная консолидация мирового автомобильного рынка – с другой) не позволяли использовать этот потенциал достаточно эффективно для поддержания международной конкурентоспособности.

Акира Сато, один из топ-менеджеров «Ниссан», «ветеран» компании с 25-летним стажем (в настоящее время занимает пост вице-президента по казначейству) в одном из интервью заметил, что «Ниссан» использовала организацию управления, которая работала, пока экономика была в хорошем состоянии. Однако после того, как «мыльный пузырь» лопнул, эта модель уже не работает. По мнению К. Гона, назначенного после заключения альянса с «Рено» генеральным директором (СЕО) «Ниссан», главная проблема компании, которая, как он выразился, является «одним из бриллиантов в короне японской автомобильной индустрии...», состояла в «неопределенности имиджа» и «общем замешательстве», «разобщенности» и «размытости» компании, представлявшейся ему объединением элементов, взятых от других и не соединенных общей сильной стратегией. Гон выделил пять основных групп факторов, приведших к ухудшению положения компании. Во-первых, в стратегии «Ниссан» отсутствовала четкая ориентация на получение прибыли.

Данное суждение, конечно, не предполагает, что «Ниссан» не имела цели получения прибыли. Речь идет о системе приоритетов, где прибыль занимала не самую высокую позицию (японские компании традиционно ставили на первое место рост объема продаж, увеличение доли на рынке, долгосрочный рост). Показательно, что Гон употребил выражение, на наш взгляд, очень точное – «компания не была ориентирована на погоню за прибылью». При такой постановке вопроса линейные менеджеры, отслеживая основные показатели своей работы, не были нацелены на достижение конкретных количественных результатов по прибыли. В подтверждение своего вывода Гон приводит тот факт, что в 1999 г. из 43 единиц модельного ряда «Ниссан» лишь четыре модели приносили прибыль. Непосредственной причиной снижения прибыльности и конкурентоспособности компании или оборотной стороной той же проблемы являлись высокие издержки компании, которые, в свою очередь, были обусловлены особенностями организации и управления разными сферами ее бизнеса.

Что же касается инженерно-технологической области и сферы разработки продуктового ряда, то в конце 90-х годов при сокращении объемов продаж «Ниссан» сохраняла обширный модельный ряд, опирающийся на диверсифицированный ряд платформ, и это приводило к удорожанию производства. Кроме того, имела место своего рода «инерция» в планировании продуктового ряда. Например, даже когда продажи популярной на американском рынке модели Z стали падать, менеджмент компании, отложив внедрение модели нового дизайна, продолжал вкладывать средства в поддержку популярной ранее модели. Примерно то же произошло и с моделью «Ниссан Микра» («March»), которая, хотя и признавалась в 1992 и 1993 гг. «автомобилем года» в Японии, в конце 90-х годов уже продавалась плохо, и, тем не менее, компания продолжала вкладывать в нее инвестиции.

Другой причиной высоких издержек производства в автомобильном бизнесе «Ниссан» стало сохранение системы постоянных поставщиков, объединенных в вертикальные группы кэйрэцу. Наличие таких групп и их взаимодействие, как известно, является одним из традиционных элементов партнерских отношений между японскими компаниями. Подобная практика была экономически оправдана в условиях послевоенного восстановления японской экономики и высоких темпов роста, когда на первый план выходили интересы стабильности поставок и сглаживание колебаний рынка. Руководство головной компании «Ниссан» также традиционно закупало комплектующие у компаний – членов кэйрэцу, часто не считаясь с ценовой конкурентоспособностью изделий последних, что при повышении цен субподрядчиками часто сводило на нет все усилия «Ниссан» по снижению себестоимости и повышению конкурентоспособности конечной продукции. Так, по расчетам команды К. Гона, в конце 90-х годов «Ниссан» платила своим поставщикам на 15–20% больше компаний-конкурентов. Кроме того, в «Ниссан» имела место «высокая степень фрагментированности» производственного процесса, предполагавшая использование огромного числа поставщиков.

Ухудшение финансовой ситуации компании в целом (включая не только автомобильный бизнес, но и другие подразделения, не связанные с основным производственным профилем) во многом было связано и с сохранением системы перекрестного владения акциями, характерной для Японии. К концу 90-х годов компания (точнее, группа) «Ниссан» была «переинвестирована», перенасыщена непрофильными компаниями, имея доли в 1394 компаниях. При этом надо отметить, что такая обширная сеть акционерного участия образовалась не только в результате того, что японский бизнес предпочитал действовать в рамках финансово-промышленных групп, но и в результате интенсивного приобретения активов в предшествующие десятилетия и, особенно, в 80-е годы, в период высокой конъюнктуры.

Кстати, в 60-х – начале 80-х годов приобретение самых различных по отраслевой принадлежности активов стало характерной чертой развития многих международных компаний. В результате они превращались в диверсифицированные конгломераты<sup>18</sup>. Однако уже в 80-е годы эти компании стали избавляться от непрофильных и часто убыточных или недостаточно прибыльных подразделений. На смену горизонтальной пришла вертикальная диверсификация, а стратегии расширения сменили стратегии «экономии», направленные, прежде всего, на повышение эффективности бизнеса, увеличение прибыли, снижение затрат. В целях же расширения присутствия на зарубежных рынках компании все более стали прибегать к диверсификации через партнерство.

Что же касается «Ниссан», то она и в конце 90-х годов продолжала функционировать в виде высокодиверсифицированной группы. При этом вложения во многие компании, которые входили в эту группу, впоследствии были отнесены к категории неработающих активов, а участие во многих из них было «необязательным» с точки зрения поддержания эффективности основного бизнеса. Однако избавляться от акций партнеров было, как известно, не в традициях японского бизнеса, хотя, вероятно, многие в Японии, в том числе и в «Ниссан», осознавали необходимость перемен. Так, бывший председатель правления «Ниссан» Ё. Цудзи в интервью 1999 г. отметил, что японская практика перекрестного владения акциями была помехой для «Ниссан» и других японских компаний.

Положение в «Ниссан» во второй половине 90-х годов усугубляла и ситуация в финансово-промышленной группе (кигё сюдан) «Фуё», которая объединялась вокруг банка «Фудзи» и к которой традиционно принадлежала и «Ниссан». Банкротство одной из четырех крупнейших фондовых компаний Японии – «Ямаити сёкэн» (также принадлежавшей к упомянутой выше группе), а также тяжелая ситуация в банковской системе Японии в целом (после краха экономики «мыльного пузыря») косвенно повлияли и на финансовое положение «Ниссан». Компания уже не могла рассчитывать на безусловную поддержку банка «Фудзи» и Японского промышленного банка (Industrial Bank of Japan), с которыми традиционно поддерживала тесные отношения.

Во-вторых, причиной затруднений в «Ниссан» К. Гон называет недостаточную «сфокусированность» на потребителе при планировании и продвижении продукта. В «Ниссан», по его мнению, не всегда четко представляли «целевую аудиторию» разрабатывавшихся моделей автомобилей и часто использовали практику повторения уже признанных моделей или моделей конкурентов. Подобный подход, конечно, имеет право на существование (к нему прибегают и другие крупные компании), однако в

условиях ужесточения конкуренции на автомобильном рынке в 90-е годы он не давал необходимого конкурентного преимущества.

В-третьих, согласно выводам К. Гона, проблемой компании являлась недостаточная настойчивость в достижении поставленных целей и некоторая медлительность. Так, японские менеджеры, по его мнению, привыкли устанавливать чрезмерно длительные временные границы выполнения какого-либо дела. От себя добавим, что позиция Гона по данному вопросу ярко отражает различия западной и японской национальной и корпоративной культуры, имея в виду, что одной из отличительных черт последней является цикличное восприятие времени.

В-четвертых, фактором кризисной ситуации компании Гон называет недостаточную эффективность внутрифирменных коммуникаций (прежде всего межфункциональных связей) и «разделенность» компании, обусловленную чрезмерной иерархичностью управления. Каждое подразделение работало на «своей территории» и отвечало за свой участок работы, не всегда видя общую перспективу. В результате каждый был вполне удовлетворен своими результатами, а общие неутешительные итоги работы компании считал чьей-то ошибкой.

И, наконец, в-пятых, самым важным фактором неудач компании в 90-е годы Гон считает отсутствие четкой стратегии, общего видения и общей цели компании, на которую должны работать все. Нельзя сказать, что выводы К. Гона – это абсолютное открытие и никто в «Ниссан» ранее не догадывался о назревших проблемах и не осознавал необходимость обновления. Еще в начале 90-х годов в «Ниссан» была предпринята попытка пересмотреть международные стратегии под лозунгом «глобальной эволюции». Она была направлена на расширение и активизацию зарубежной деятельности и укрепление позиций на трех крупнейших региональных рынках – Северной Америки, Европы и Юго-Восточной Азии. Тем не менее ситуация в компании продолжала ухудшаться. План глобальной реформы бизнеса, разработанный в 1998 г., практически не начал реализовываться. В такой ситуации руководством «Ниссан» было принято непростое решение о необходимости партнерства с зарубежной компанией, которая бы обеспечила ей финансирование, помогла избавиться от долгового бремени и расширить деятельность до таких масштабов, которые бы позволили «Ниссан» в полной мере реализовывать имеющийся технологический потенциал.

#### Стратегические цели альянса и организация управления

В марте 1999 г. стало известно, что концерн «Рено» приобрел 36,8% акций (общей стоимостью свыше 5 млрд. долл.) «Ниссан» и 22,5% акций компании «Ниссан Дизель», входящей в группу «Ниссан» и занимающейся производством грузовых автомобилей, при сохранении эквивалентной доли

(22,5%) в капитале этой компании за «Ниссан». Кроме того, компании договорились о приобретении «Рено» всех финансовых филиалов «Ниссан» в Европе на сумму около 320 млн. долл. В свою очередь «Ниссан» получила возможность приобрести пакет акций «Рено». (К настоящему времени доля «Рено» в капитале «Ниссан» составляет 44,3%, а «Ниссан» в «Рено» – 15%). Приобретение концерном «Рено» столь крупного пакета акций «Ниссан» стало крупнейшим событием в бизнесе Японии в 1999 г. Пресса и аналитики по-разному квалифицировали это событие, используя термины «слияние», «поглощение», «стратегический альянс». По нашему мнению, в данном случае имеет место формирование международного стратегического альянса с участием в активах, а не слияние или поглощение в полном смысле этих слов<sup>24</sup>. Именно так расценивают свое партнерство и обе компании.

Глобальная стратегия новой транснациональной организации определялась как «прибыльный рост на основе синергетического эффекта, полученного от объединения усилий двух компаний при сохранении брендов каждой из них». Синергетический эффект, который, по оценкам, позволял достичь экономии в издержках около 3,3 млрд. долл. в 2000–2002 гг., должен был проявиться в первую очередь в таких областях, как продажи, продуктовая стратегия, исследования и разработки, а также географическая диверсификация («Ниссан» имела сильные позиции в АТР и Северной Америке, в то время как «Рено» – в Европе и Латинской Америке). В долгосрочном плане это партнерство должно было обеспечить обеим компаниям экономию и на масштабе и за счет диверсификации. Главными стратегическими целями альянса были провозглашены:

- достижение глобального позиционирования на рынке автомобилей в качестве четвертого мирового производителя (с объемом производства в 4,8 млн. автомобилей в год);
- присутствие на всех основных региональных автомобильных рынках;
- расширение производства и продаж;
- повышение конкурентоспособности на основе совершенствования качества и сокращения издержек.

В отличие от многих других международных партнерств, альянс «Рено» – «Ниссан» имеет собственную организационную структуру. Уже при подписании альянсового соглашения сторонами было предусмотрено создание органов стратегического оперативного управления альянсом и обмен менеджерами. Следует отметить, что проблема кадрового укрепления касалась в основном японской компании, перед вступлением в альянс находившейся в тяжелом финансовом положении. В «Ниссан» была направлена сильная управленческая команда в составе 17 человек во главе с заместителем генерального директора «Рено» К. Гоном, который был назначен генеральным директором (COO) «Ниссан» и вошел в Административный совет японской компании.

Для выработки общей стратегии альянса и обеспечения синэргии был создан комитет альянса (Global Alliance Committee), в который вошли высшие руководители двух компаний: председатель правления – генеральный директор «Рено» Л. Швейцер и президент-генеральный директор «Ниссан» Ё. Ханава, а также по пять топ-менеджеров от каждой компании. Кроме комитета образовывались и другие рабочие органы – совместные рабочие группы (Cross Company Teams), которыми непосредственно руководит координационное бюро, и комитет по руководству (Steering Committee). Кроме того, в рамках альянса был создан Международный консультативный совет (International Advisory Board), в задачи которого входила разработка основных планов в рамках общей глобальной стратегии. В дальнейшем в организационные структуры альянса вносились изменения, которые в целом отражали укрепление связей между партнерами. В 2002 г. была создана управляющая компания (которая заменила комитет альянса) с двумя штаб-квартирами в Париже и Токио, в капитале которой в равных долях участвуют оба партнера. Президентом этой компании стал К. Гон.

Для оптимизации бизнес-процессов партнеры создали две совместные компании: RNPO – для совместной закупочной деятельности; RNIS – для централизации и унификации информационного обслуживания. Кроме того, в организационную структуру альянса вошел целый ряд функциональных подразделений, создававшихся постепенно, в процессе развития партнерства. В их числе координационное бюро, которое руководит работой комитетов по руководству (SC), межфирменных команд (CCT), функциональных команд (FTT) и рабочих групп (TT). Таким образом, в рамках альянса была создана полноценная организационная структура, которая наряду с использованием практики обмена менеджерами явилась важным интегрирующим фактором партнерства двух компаний.

Три плана возрождения «Ниссан»

Через три месяца после того, как К. Гон встал во главе компании, был принят План возрождения «Ниссан», основная цель и идея которого состояла в восстановлении конкурентоспособности компании, «оздоровлении» ее балансовых счетов, сокращении издержек и увеличении доли на мировом рынке. Были провозглашены и конкретные цели плана:

- в течение года достичь финансовой стабильности;
- в течение трех лет сократить объем долгов на 50%;
- в течение трех лет повысить операционную прибыль до 4,5% (к объему продаж).

К. Гон внес существенные коррективы и в стиль руководства компанией. Представление о стиле руководства К. Гона и системе ценностей в корпоративном менеджменте, которую он внедряет в «Ниссан», дает его

интервью. По мнению К. Гона, руководство компанией – это не маркетинг, не особая структура компании, а ее собственная философия. Самое важное в руководстве компанией – это не процесс руководства, не командный дух и не дискуссии, а конечный результат. Разумеется, командный дух и плодотворные дискуссии необходимы в процессе получения результата. Но даже если все это имеет место, а результат при этом плохой – все бесполезно.

Для повышения эффективности внутрифирменных коммуникаций, которые Гон считал одним из слабых мест в корпоративном управлении «Ниссан», в оперативно-функциональную структуру компании были внесены изменения – созданы девять межфункциональных команд (cross-functional teams, далее CFT), подобные тем, которые ранее были образованы в «Рено», и тем, что составили организационную структуру альянса. Сферы деятельности команд были определены следующим образом.

1. Рост бизнеса – новые продукты, услуги и рынки.
2. Закупки (на эту команду приходилось около 60% расходов компании).
3. Производство и логистика.
4. Исследования и разработки.
5. Продажи и маркетинг.
6. Общие и административные дела.
7. Финансы.
8. «Выведение» продукта, части оборудования или услуг (phasing out).
9. Организация и добавленная стоимость.

В целях преодоления узкого видения проблемы в каждую команду назначалось два руководителя из числа членов правления (executive committee) «Ниссан» в ранге вице-президентов, курирующих в основной структуре руководства те сферы деятельности, которые связаны с функциями команды. Кроме того, в каждой команде был ведущий менеджер («pilot»), который непосредственно отвечал за достижение целей, стоящих перед командой, организуя ее работу, определяя повестку совещаний, ведя дискуссии на встречах команды. «Пилотами» назначаются компетентные люди, пользующиеся доверием у подчиненных.

Руководители команды и «пилоты» вместе подбирают членов команды (всего в работу команд вовлечено около 500 человек) и выбирают одну или несколько целей, вокруг которых концентрируются усилия команды. Численность команды в среднем составляет 10 человек, которые являются менеджерами среднего звена с прямой ответственностью. Такая относительно небольшая численность команд определяется требованием оперативности, однако очевидно, что 10 человек не могут вникнуть во все детали каждой проблемы. Поэтому вокруг команд формируются подкоманды, или ячейки, которые концентрируются на специфических

вопросах. Для оценки деятельности команд и отслеживания процесса продвижения к поставленным целям стали в большей мере, нежели раньше, использоваться количественные измерения. Например, в сфере закупок был проведен анализ стоимости частей и компонентов, которые «Ниссан» закупала в Японии и Европе. В результате выяснилось, что комплектующие обходятся ей в среднем на 20–25% дороже, чем «Рено» (для аналогичных автомобилей).

Следующим шагом стало выяснение причин такого положения, которые, как выяснилось, крылись в использовании «Ниссан» слишком большого числа поставщиков, каждый из которых получал слишком маленький объем заказов, чтобы экономить на масштабах. К тому же в «Ниссан» использовалась чрезвычайно широкая номенклатура комплектующих, что вело к удорожанию производства и не давало возможности реализовать преимущества стандартизации. Поэтому в Плане возрождения «Ниссан» и было предусмотрено снижение стоимости закупок на 20% в течение трех лет и приведение ее в соответствие с аналогичными показателями «Рено». Решено было изменить инженерные спецификации, упростить производство, оставив 12 платформ вместо прежних 27, и сократить производственные мощности сборочных предприятий с тем, чтобы повысить загрузку оборудования с 50% хотя бы до 75%, закрыв пять предприятий в Японии. Предусматривалось также сокращение на 20% общих расходов (включая маркетинг и административные расходы) и на 10% – дилерской сети в Японии (эта цифра была определена после тестирования дилерской сети межфункциональной командой).

Безусловно, одним из самых тяжелых вопросов были увольнения работников. У «Ниссан» было занято по всему миру около 148 тыс. человек, предстояло сократить 21 тыс. рабочих мест, уволив 14% персонала, в том числе 4 тыс. человек из производственных подразделений, 6,5 тыс. – из отделений продаж, 6 тыс. – управленческого персонала. Увеличивались (на 500 человек) лишь подразделения, занятые исследованиями и разработками. Проводить сокращение предполагалось тремя способами – увольнение, перевод на частичную занятость и более ранний выход на пенсию. Путь реструктуризации компании, избранный новой международной командой, предполагал, как мы показали выше, сложные и неординарные решения. Однако больше всего, по мнению Гоно, японское общество потрясло решение о том, что новое руководство решило посягнуть на систему кэйрэцу, предполагавшую сохранение постоянных поставщиков и перекрестное владение акциями партнерских компаний.

Во-первых, было решено сократить число поставщиков. Из 1145 поставщиков частей, компонентов и материалов и 6900 поставщиков оборудования и услуг решено было оставить к 2002 г. соответственно 600 и 3400. Кроме того, решено было отказаться от практики локальных или

региональных переговоров с поставщиками по ценам и перейти к «глобальному подходу». Смысл его заключается в сотрудничестве закупочного и инженерного департамента с поставщиками в области 1) систематического сокращения цен; 2) пересмотра спецификаций; 3) внедрения «лучшей практики» по всем поставщикам по всему миру.

Во-вторых, по мнению нового руководства, за исключением четырех-пяти случаев, участие «Ниссан» в капитале других компаний не было необходимым для ее будущего. Поэтому она начала распродажу непрофильных активов, в результате которой было выручено около 500 млрд. иен. Объясняя этот шаг, Гон прямо и недвусмысленно заявил: «Время исторических, сентиментальных и личных обязательств между “Ниссан” и партнерами прошло... Мы должны избавиться от части наших активов и наше решение будет базироваться исключительно на анализе затрат и прибыли... Нужно освободить капитальные вложения в нестратегические активы и использовать их в ключевом бизнесе...»

Однако следует отметить, что подход к решению «судьбы» поставщиков был индивидуальным. Например, Гон согласился увеличить участие «Ниссан» в капитале компании JATCO (производитель трансмиссий) при условии, что она вернется к прибыльному росту и сократит издержки, т. е. проведет реструктуризацию вместе с «Ниссан». В результате к 2001 г. JATCO вступила в партнерство с «Мицубиси Моторс» и стала одним из крупнейших поставщиков трансмиссий на мировом рынке. В числе ее клиентов, например, такие компании, как «Хюндай» и «Дэу» (Республика Корея), «Ягуар Карс ЛТД.» (Великобритания), американско-германский «Даймлер – Крайслер» и другие ведущие мировые производители.

Интересно отметить, что некоторые другие компании-поставщики «Ниссан», являвшиеся членами кэйрэцу, весьма успешно повторили ее опыт, найдя себе иностранного партнера (например, производитель комплектующих – «Тотиги Фудзи сангё»). Таким образом, значительная часть мер по оздоровлению «Ниссан» с самого начала представляла собой отход от традиций японского бизнеса – системы пожизненного найма, модели отношений с партнерами – поставщиками и дистрибьюторами в рамках кэйрэцу. Многие компании – члены кэйрэцу – пострадали от распродажи активов «Ниссан», так как это снизило рыночную стоимость их акций. В японской прессе политику Гона часто называли радикализмом, подчеркивая при этом, что подобный путь – не единственный для реструктуризации компаний, ставших партнерами западных фирм. Однако результаты деятельности новой управленческой команды были налицо. Основные задачи, определенные Планом возрождения, были выполнены к концу 2001/02 фин.г., и в 2002 г. был утвержден новый бизнес-план – «Nissan 180», нацеленный уже не на восстановление, а на рост компании.

Название плана символизировало три основные цели «Ниссан» на плановый период: «1» – 1 млн. дополнительно проданных автомобилей по всему миру к концу 2004/05 фин. г.; «8» – достижение 8% операционной прибыли; «0» – сведение задолженности компании к нулю. Принятие данного плана означало, что «Ниссан» входила в новую фазу модернизации, и движение компании по пути к западным стандартам ведения бизнеса продолжалось. План был успешно выполнен, что, по словам президента компании К. Гона, означало и завершение этапа возрождения компании, и ее переход к устойчивому прибыльному росту. В 2003/04 фин. г. «Ниссан» превратилась в самую прибыльную из крупных автомобильных компаний мира с операционной прибылью в 11,1%. После нескольких лет сокращения компания стала вновь нанимать персонал и наращивать инвестиции. Активизировалась и деятельность по разработке новых моделей: появился на свет потомок легендарного «Датсуна Z 240» модель Z 350.

С апреля 2005 г. в компании начал действовать новый амбициозный план «повышения стоимости» компании («Nissan Value-Up»), также рассчитанный на три года. Согласно этому плану «Ниссан» должна была, во-первых, поддерживать самый высокий уровень операционной прибыли (нормы) среди ведущих глобальных автопроизводителей в каждый из трех плановых лет; во-вторых, довести объем продаж автомобилей по всему миру до 4,2 млн. единиц и завоевать 7%-ную долю мирового рынка; в-третьих, достичь 20%-ной нормы рентабельности (прибыль на капитал) без наличных выплат. Кроме того, в соответствии с планом «Ниссан» к концу 2007/08 фин. г. должна расширить свое глобальное присутствие так, чтобы 28 новых моделей «Ниссан» и «Инфинити» были представлены на всех региональных рынках. Таким образом, ситуация в «Ниссан» за время ее партнерства с «Рено» значительно улучшилась, и компания динамично продвигается вперед. Поэтому интересно выяснить, в чем же заключалась деятельность самого альянса, и какое влияние она оказывает на условия функционирования «Ниссан».

### Деятельность альянса

Реальная деятельность альянса, который считается одним из наиболее успешных международных партнерств последнего десятилетия, осуществляется в виде совместных проектов в разных сферах бизнеса. Совместное производство. Компании-партнеры используют производственные мощности друг друга, расположенные в различных частях света для выпуска продукции под собственными торговыми марками. Первым совместным производственным проектом стал выпуск «Renault Scenic» на предприятии «Ниссан Мексикана» в конце 2000 г. В 2001 г. компании начали совместный выпуск автомобилей в Европе (фургонов «Рено Траффик», «Ниссан Примастер», «Опель» и «Вокхол Виваро») на заводе «Ниссан» в Испании (г. Барселона).

Кроме того, производятся для последующей продажи под собственными марками адаптированные версии моделей друг друга. В Европе, например, реализуются три такие «продуктовые пары». А на мексиканский рынок выпущена модель «Ниссан Платина», представляющая собой адаптированный вариант «Рено Клио». В рамках альянса также происходит постепенная стандартизация и унификация производства двух компаний. Например, вводятся единые стандарты организации всех звеньев разработки, производства и продвижения продукта на основе взаимообогащения и совершенствования производственных систем каждой из компаний – *Système de Production Renault (SPR)* и *Nissan Production Way (NPW)*. Введены единые системы оценки качества продукции – *Alliance Vehicles Evaluation System (AVES)*. Альянсом принята также «Хартия качества», которая предусматривает единые правила и инструменты контроля качества на всех стадиях: обследование качества путем опроса потребителей, определение задач по качеству для каждой компании, качество производства, качество у поставщиков, процедуры и порядок гарантирования качества для потребителей и т. д.

Начали также использоваться единые показатели затрат времени, например, на стадии дизайна (*Design Standard Time – DST* и *Design Standard Time Ratio – DST-R*) и издержек, например, на продвижение продукта (*Product Introduction Cost – PIC*). Совместное использование производственных мощностей и унифицированных систем позволяет обеим компаниям добиваться сокращения издержек на производство, транспортные расходы, а также лучше адаптировать продукцию к требованиям национальных и региональных рынков за счет ее выпуска именно в целевом регионе на производственных мощностях партнера. Совместная разработка технологий и оборудования. В целях экономии и повышения конкурентоспособности компании проводят унификацию платформ. К моменту заключения альянсового соглашения у «Рено» их было восемь, а у «Ниссан» – 26. К 2010 г. компании планируют совместно использовать 10 платформ. Первыми моделями на основе общей платформы стали «Ниссан Микра компакт» (в Японии – «Марч»)39 и «Рено Клио», а также «Ниссан Алмера» и «Рено Меган».

Кроме платформ, предполагается совместное использование двигателей (в том числе дизельных и газOLIновых), дифференциалов и трансмиссий (соответственно восемь и семь семейств к 2010 г.). В 2004 г. компании совместно разработали и начали использовать в своих автомобилях общие навигационные и коммуникационные системы40. Их общими элементами являются архитектура, контрольное оборудование, мультимедийная сеть, меню и функции навигации. Вместе с тем интерфейс используется разный с тем, чтобы сохранить идентификацию каждого бренда. Поставщики этих систем выбирались совместно – Компанией по закупкам альянса. Разработка

новой системы была осуществлена совместно инженерами «Ниссан» и «Рено», которые были командированы в Японию в 2003 г. и работали вместе с японскими коллегами в Техническом центре «Ниссан» в Ацуги.

Осуществляется целый ряд совместных проектов и в сфере научных исследований и разработок, в том числе по альтернативным источникам энергии. Еще одной общей сферой деятельности являются закупки сырья, материалов и оборудования. Централизованные закупки с целью экономии осуществляются через совместную компанию – RNPO, которая работает с 17 товарными группами и обеспечивает до 70% всех закупок двух компаний (2004 г.). В перспективе сами автопроизводители будут закупать лишь уникальные комплектующие, а дальнейшее снижение затрат на закупки планируется осуществлять за счет привлечения поставщиков в так называемых «наиболее конкурентоспособных странах» (Leading Competitive Countries – LCC), под которыми подразумеваются страны с низкими издержками. Объединяются и усилия в области маркетинга. В 2002 г. было начато формирование подразделения, которое займется разработкой совместной маркетинговой стратегии.

В условиях дальнейшей глобализации деятельности альянса большое внимание уделяется сфере логистики. Новым совместным проектом партнеров стало открытие нового европейского центра дистрибуции в венгерском г. Гёр (Győr) для обеспечения запчастями дилеров «Рено» и «Ниссан» в Центральной Европе (стоимость – 13 млн. евро). Для обслуживания потребителей компании-партнеры ввели общую информационную систему. Непосредственное управление этим логистическим центром осуществляет «Рено», так как она более заинтересована в рынке данного региона. Тем не менее, расположение центра (100 км от Вены и 60 км от Братиславы) удобно для обеих компаний, поскольку основными рынками в Центральной Европе для «Рено» являются Австрия, Венгрия, Чехия и Словакия, для «Ниссан» – Австрия, Венгрия, Словакия и Словения, а для марки «Дача» (марки румынского автопроизводителя, приобретенного «Рено») – Чехия, Венгрия и Словакия. «Рено» и «Ниссан» совместно занимают 11,7% рынка стран Центральной Европы, и открытие нового логистического центра позволит улучшить качество обслуживания потребителей в этом регионе и одновременно сократить издержки. Подобная общая инфраструктура уже хорошо зарекомендовала себя и в других странах и регионах. Логистические центры, управляемые «Ниссан», находятся в Японии, Австралии, Мексике и Южной Африке, управляемые «Рено», – в регионе Меркосур, Марокко и Румынии.

Создается также и единая сеть финансового обеспечения в каждом из регионов, в частности для кредитного обслуживания покупателей. Большое значение придается также синергии в области использования человеческих

ресурсов, которые каждая из компаний считает своим наиболее ценным активом. В этой сфере практикуется два основных подхода – обмен персоналом и программа бизнес-карьеры в альянсе (Alliance Business Way Program). В программу обмена персоналом с момента образования альянса было вовлечено 412 человек, включая работающих в общих подразделениях альянса, которые делятся на четыре категории.

1. Экспатрианты, которые наняты партнерской компанией (70 человек к 1 июня 2005 г.).
2. 14 экспатриантов, работающих в совместных проектах альянса, например, разработке платформ, двигателей, трансмиссий.
3. Персонал, работающий в совместных компаниях (RNPO и RNIS) – 270 человек.
4. Персонал, командированный в подразделения компании-партнера в своем регионе.

Кроме того, несколько сотен людей, оставаясь служащими своей компании, работают в совместных организациях альянса – СТТ и ФТТ. Для того чтобы улучшить командные и индивидуальные показатели, в интернациональных коллективах используются различные формы специального обучения персонала. Так, программа «Работа с партнером» нацелена на лучшее понимание персоналом культурных основ и стиля работы иностранного партнера (японского или французского) и включает три направления: коммуникации, проектный менеджмент и преодоление сопротивления и проблем, связанных с культурными различиями. Семинары по командной работе проводятся для персонала совместных организаций альянса (СТТ и ФТТ) с тем, чтобы усилить личные связи, повысить степень доверия, достичь командной самоидентификации и научиться разделять общие цели.

Совместные проекты и объединение усилий компаний-партнеров в названных сферах обеспечивают продвижение стратегических целей альянса и каждой из компаний. Это – повышение конкурентоспособности и увеличение присутствия на основных рынках, где компании проводят политику скоординированного развития и поддержки торговой марки более слабого на данном рынке партнера. Так, в Европе, чтобы усилить там позиции «Ниссан», было создано совместное предприятие для рынков семи стран с тем, чтобы использовать общую дистрибьюторскую сеть. «Рено» и «Ниссан» ставят задачу увеличить общую долю на западноевропейском рынке до 17%.

В свою очередь, «Ниссан», которая имеет производственные мощности и торговую сеть в Мексике, помогла «Рено» вернуться на рынок этой страны, предоставив мощности предприятия «Ниссан Мексикана» (дочернее предприятие «Ниссан», основанное в 1961 г.). «Ниссан» же увеличивает свое присутствие в странах – членах Меркосур благодаря производственной и

коммерческой поддержке «Рено». Например, на заводе «Рено» в Бразилии (Куритиба) «Ниссан» производит пикапы. Заметим, что присутствие «Ниссан» на североамериканском рынке и ранее было довольно значительным, а в будущем с помощью альянса оно должно еще увеличиться.

В странах АТР «Ниссан» поддерживает «Рено» при организации продаж в Японии, Австралии, Индонезии и на Тайване.

Ярким примером синергии альянса является укрепление позиций обеих компаний, в первую очередь «Рено», на корейском рынке. В 2000 г. «Рено» приобрела 70,1% акций корейского автопроизводителя «Самсунг моторс» – члена конгломерата «Самсунг» (19,9% остались в собственности материнской компании «Самсунг» и 10% принадлежат кредиторам «Самсунг моторс»). Компания получила название «Renault Samsung Motors» (RSM). Реализация подобной стратегии проникновения на относительно закрытый рынок Кореи стал возможен для «Рено» во многом благодаря тому, что и сама компания «Самсунг моторс» и ее основной производственный актив – завод в г. Пусан были созданы на основе соглашения о техническом содействии и технологическом сотрудничестве с «Ниссан» в 1995 г. «Самсунг моторс» была небольшой фирмой. В 90-е годы она производила примерно в год 48 тыс. автомобилей одной марки – SM 5, представлявшие собой модификацию «Ниссан максима». Эти автомобили продавались на внутреннем рынке под корейской маркой. Однако сама «Ниссан», по видимому, в то время была более заинтересована в производстве в Корее более дешевых и качественных частей и компонентов для своих автомобилей.

Однако при принятии решения о покупке «Рено» пакета акций «Самсунг моторс» альянс интересовали первоклассные производственные мощности в Пусане, технический центр компании и ее дилерская сеть. Кроме того, «Самсунг моторс» могла рассчитывать на использование активов финансово-промышленной группы (чеболь) «Самсунг» (например, «софтвэа», финансовые услуги). Эти активы в совокупности с активами альянса давали возможность укрепиться не только на корейском рынке, но и начать экспорт автомобилей в другие страны, что впоследствии и произошло. На предприятии была освоена новая модель – седан SM 3, снова на японской платформе («Nissan Almera», модель «Nissan Bluebird Sylphy»), что позволило более чем удвоить производство<sup>49</sup>, а также две модели грузовиков («Nissan Atlas» и «Nissan Diesel»). И, наконец, в 2005 г. было объявлено, что с 2006 г. седаны SM 3 будут экспортироваться в другие страны – Китай, Россию, Южную Америку, страны Ближнего Востока и АТР (но в соответствии с договоренностью между «Рено» и «Ниссан» – не в Японию) под маркой «Ниссан» (первоначально 30 тыс. в год). Комментируя предстоящее событие, К. Гон отметил его значение для альянса, сказав

«Наша роль – раскрыть потенциал сотрудничества “Рено” и “Самсунг”, превратив его в реальные показатели».

Таким образом, некоторые исследователи говорят уже о тройственном альянсе – «Рено», «Ниссан» и «Самсунг моторс», где схема межфирменной кооперации выглядит следующим образом. Если рассматривать приобретение «Самсунг моторс» как проект альянса, то с его помощью «Рено» смогла укрепиться на азиатском рынке, а «Ниссан» – более эффективно использовать свои предыдущие «вложения» в «Самсунг моторс». Синергия альянса проявилась здесь в достаточно явной форме, прежде всего, благодаря комплементарности активов. Итак, за семь лет, прошедших со времени заключения альянса с французской компанией «Рено», в «Ниссан» очень многое изменилось. В составе акционеров место членов кэйрэцу занял иностранный партнер, владеющий ныне 44,3% «Ниссан моторс», а головной банк ФПГ «Фуё» «Фудзи банк» вовсе исчез из списка основных акционеров. К руководству пришла интернациональная команда топ-менеджеров и «Ниссан» получила первого президента-иностранца. Это международное руководство «поступилось принципами», и в «Ниссан» решительно были изменены концепции и принципы менеджмента. В результате принятия и осуществления непростых решений компания не только сохранила свои позиции на мировом автомобильном рынке, но, самое главное, стала рентабельной, повысила капитализацию. Как известно, основными целевыми установками японского менеджмента традиционно считались расширение продаж и обеспечение базы будущего роста. И, как ни парадоксально, даже в самые сложные для компании времена – во второй половине 90-х годов – первая из задач решалась: компания сохраняла свою долю на мировом рынке. Однако достигалось это, судя по финансовым показателям, не самым эффективным способом, в результате чего подрывалась база будущего роста. Синергия альянса позволила разрешить противоречие между стремлением компании к расширению (а это необходимо для поддержания статуса глобальных компаний, которые, вероятно, только и выживут на автомобильном рынке) и необходимостью к снижению издержек.

Является ли заключение международных альянсов универсальным рецептом для японских компаний, стремящихся повысить свою конкурентоспособность? Вероятно, нет. Во-первых, число неудачных альянсов в международном бизнесе значительно превышает число успешных, поэтому само партнерство не может рассматриваться как панацея от всех «болезней», вызываемых ужесточением конкуренции на мировом рынке. Во-вторых, японская система корпоративного управления и японская корпоративная культура все же очень специфичны, поэтому сложности «взаимоприспособления» японской компании и иностранного партнера очень велики. В случае с партнерством «Ниссан» с «Рено», которое оказалось удачным для японской компании (как и для французской), сыграло свою роль

определенное сочетание факторов. Несмотря на тяжелую финансовую ситуацию конца 90-х годов, «Ниссан», несомненно, обладала огромным потенциалом роста и психологически (если это слово применимо к компании) была готова к переменам<sup>53</sup>. Необходимость приобщения к западным методам управления, диктуемая требованиями глобализации, осознавалась и правительством страны, которое, как известно, через министерство экономики, торговли и промышленности одобрило продажу беспрецедентно большого пакета акций одного из флагманов японской промышленности иностранному акционеру.

Думается, что успех альянса и положительный, в целом, опыт функционирования японской компании в формате международной группы имеют большой демонстрационный эффект не только для японских, но и для других азиатских компаний. Так, международные альянсы заключили некоторые компании-поставщики «Ниссан», возник и трехсторонний альянс («Рено» – «Ниссан» – «Самсунг Моторс»). Напомним при этом, что корейские компании, как и японские, традиционно существовали в рамках устойчивых финансово-промышленных групп (чеболей), и для них партнерство с иностранной компаний также несет в себе много нового. В Японии партнерств с иностранными компаниями (в виде альянсов, а также слияний и поглощений) постепенно становится больше: ДЖЭТРО даже опубликовала специальный обзор слияний и поглощений с участием японских компаний по отраслям<sup>54</sup>. Фактически можно сказать, что наряду и в тесной взаимосвязи с процессом размывания традиционных объединений (кигё сюдан и кэйрэцу) в предпринимательскую структуру Японии вырастают международные группы разных отраслей. Конечно, процесс этот нельзя назвать ураганным, но, по японским меркам, он достаточно динамичен. В результате меняется не только философия, этика и практика межфирменных объединений, но и принципы управления самими компаниями: происходит конвергенция японских и западных методов управления. Конечно, для многих японских компаний – и мелких (которые «выпадают» из существовавшей десятилетиями системы субподрядов), и крупных – такие изменения сопряжены с непростым переходным периодом. Однако для большинства из них в условиях глобализации основных мировых рынков товаров и услуг другого пути, вероятно, нет. Сохранить приверженность традициям удастся, видимо, лишь единицам, гигантам из гигантов, таким, как «Тоёта». Но ведь «Тоёта» в Японии одна...

\*\*\*

© И.Л.Тимонина