

Методика составления паспорта партнерских отношений на предприятиях

Сетевые формы организации бизнеса за рубежом изучаются уже давно. Все чаще они становятся объектом исследования и в отечественных публикациях. Интерес вызывают не только теоретические проблемы межфирменных сетей и отношений в них, но и принципы их формирования в реальной экономической жизни.

Попытки определения форм сотрудничества и кооперации компаний в сетях наталкиваются на определенные трудности. Они связаны с присутствием в литературе разных классификаций сетевого сотрудничества, которые сложно применимы в ситуации его незрелости.

Тем не менее, опираясь на такие классификации (Ф.Вебстер, О.Третьяк, С.Карделл) и дополняя их, мы разработали методику, дающую представление об особенностях и перспективах развития формирующихся партнерских отношениях, складывающихся между предприятиями. Она предполагает ответы на следующие вопросы:

1. Есть ли на предприятии стратегия его развития?
2. Предполагает ли реализация этой стратегии создание сети?
3. Имеются ли предприятия, с которыми можно вступить в партнерские отношения (предприятия с более значительными ресурсами, способностями и рыночной властью)?
4. К какому классу относятся взаимоотношения: контакты, взаимодействие, сотрудничество, партнерство?
5. Какая модель сотрудничества доминирует: по цепи поставок, по способностям, по новому предложению, по конкурентному сотрудничеству?
 - 5а) есть ли отношения по цепи: снабжение, производство, дистрибьюция; или в цепи, когда в единой системе снабжения и дистрибьюции (может, производстве) вместе с вами работают другие компании, возможно, конкуренты?

- 5б) есть ли у компании аутсорсинг?
- 5в) возможно ли получить новое товарное предложение, объединив ресурсы двух или более компаний (без слияний и поглощений)?
- 5г) возможно ли объединение усилий с другими, может быть, конкурирующими компаниями для наиболее полного удовлетворения потребностей сегментов?
6. Каковы критерии выбора поставщиков, производителей, клиентов (наличие системы менеджмента качества, длительность отношений, частота и география контактов, общие ценности и т.д.)?
7. Какова эффективность сотрудничества: новые конкурентные преимущества, оптимизация затрат, рост ценности, инновации?

Еще раз подчеркнем, что эта методика дает лишь самые общие представления о возникших между предприятиями отношениях.

Для апробации этой методики мы провели пилотное исследование партнерских отношений многопродуктовой корпорации «Томек», работающей на рынке города Екатеринбурга 15 лет. Мягкая мебель ООО «Томек» - это единственная в регионе модульная разборная мягкая мебель на металлокаркасе, срок службы которого не ограничен. Мощный механизм трансформации мягкой мебели очень простой, удобный и надежный, будет служить десять и более лет. Гарантия на механизм трансформации 8 лет. Для производства мебели компания использует только тщательно просушенное дерево – его обеспечивает специальный комплекс из 18 сушильных камер. Кроме того, в производстве используются ткани из США, Великобритании, Германии, Италии, Бельгии, Испании, России, созданные на основе современных технологий с синтетическим компонентом и без, с полным эффектом натурального волокна, не мнущиеся, без электростатического воздействия. Большинство с водо- и грязеотталкивающим покрытием. Выдерживают от 20 до 50 и более тыс. тестов на истирание. Компания предлагает заказчику более 800 видов мебельных тканей.

Мягкая мебель выполнена из экологически чистого сырья. Минимальное количество ДСП полностью обработано. Импортный клей английского производства не имеет запаха и токсичности. Поролон (пенополиуритан) на сидениях диванов и кресел плотностью от 30 килограмм на кубический метр. Ложе рассчитано для сна, поэтому в меру жесткое. Дополнительным наполнителем в мягкой мебели служит не синтепон, а эластичное витое синтеволокно.

На предприятии существует жесткая система технического контроля производства мебели.

Компания осуществляет бесплатный гарантийный ремонт в течение полутора лет.

Среди дополнительных услуг корпорации «Томек» следует отметить:

- Доставку и подъем на этаж;
- Сборку мебели;
- Гибкую систему скидок и предоставление дисконтных карт;
- Предоставление кредита на покупку мебели.

Корпорация «Томек» - победитель конкурсов, дипломант международных выставок

У компании «Томек» за столь длительный и успешный период деятельности («Томек» - победитель конкурсов, дипломант международных выставок) сложились партнерские отношения с другими компаниями – производителями, работающими напрямую или через представителей, посредников.

Сотрудничество «Томека» с вышеназванными фирмами складывалось по-разному. Можно назвать очевидные преимущества такого партнерства: приемлемые цены, большие товарные кредиты, скидки, возвраты полной стоимости изделия при обнаружении брака во время изготовления или эксплуатации. Также необходимо отметить и присутствовавшие недостатки: часто качество сырья, изделий, получаемых от партнеров, не удовлетворяло высокие требования «Томека». Корпорация «Томек» решила эти проблемы

наиболее выгодным для себя образом – слиянием, поглощением, открытием нового собственного производства.

В соответствии с концепцией сотрудничества С.Карделла,* «Томек» пока имеет слабо выраженный характер сетевого взаимодействия с агентами по бизнесу. Во взаимоотношениях «контакты, взаимодействие, сотрудничество, партнерство» «Томек» занимает, скорее, класс «контакты», хотя по некоторым критериям связей с поставщиками (США), например, по длительности и постоянству (но не по частоте), деятельность «Томека» может характеризоваться как «взаимодействие». В пользу несовершенных форм отношений (контакты) свидетельствует нестратегический характер задач, которые решаются с помощью взаимоотношений. В корпорации вообще отсутствует стратегия развития как продуманная и обоснованная цель (направление). Маркетинг развивается только в его коммуникативных функциях, осуществляемых спонтанно. Внешние источники с более значительными ресурсами, способностями или рыночной властью, подключение которых облегчит «Томеку» достижение его целей, на рынке имеются, однако установить с ними связи «Томеку» пока не удалось в силу ряда причин. Так, с производителями качественных деревообрабатываемых изделий связи не установлены, так как вся их продукция является экспортной. С предприятиями-производителями кухонной мебели связи отсутствуют, потому что такая мебель изготавливается под заказ.

С консалтинговыми компаниями, осуществляющими маркетинговые исследования, связи пока невозможны, так как эти компании не внушают «Томеку» доверие. В то же время клиентоориентированный характер «Томека» и его попытки к расширению контактов с рыночными агентами, стремление упрочить их по частоте и длительности свидетельствуют о перспективах сотрудничества по всем моделям: по цепи поставок, на основе способностей

* См. Карделл С. Стратегическое сотрудничество: Креативный бизнес-курс/Стивен Карделл.- Пер. с англ. К.Ткаченко.- М., 2005.

(аутсорсинга), для расширения товарного предложения и конкурентного сотрудничества.

Для иллюстрации всех моделей сотрудничества, в том числе и выделенных нами, приведем характеристику этих моделей, предоставленную С. Карделлом **

Модели сотрудничества

Характеристики	По цепи поставок	На основе способностей	На основе предложений	Конкурентные сотрудничества
Рамки деятельности	Те же, что и прежде	Те же, что и прежде	Расширенные	Те же или расширенные
Фокус сотрудничества	Затраты	Знания и опыт	Рыночное предложение	Власть
Обычное число участников	Два или три	Два	Два и больше	Два и больше
Вероятность неудачи	Низкое	Средняя	Высокая	Высокая
Значение культурного соответствия	Большое	Среднее	среднее	Небольшое

Однако здесь нужно сделать одно замечание. В соответствии с этими моделями сотрудничество по цепи поставок трактуется С.Карделлом как самостоятельная деятельность двух - трех компаний-производителей в единой системе снабжения, производства и дистрибьюции. Но это сотрудничество представляет собой, скорее, участие независимых компаний с возможностью партнерства с конкурентами и конкуренции с партнерами***, а поэтому ему в большей степени подходит название «сотрудничество в цепи».

Выигрыш в сокращении базовой себестоимости единицы продукции и повышении ценности очевиден именно в сотрудничестве по цепи, когда компания – производитель создает сеть из партнеров «по горизонтали». Такая

** См. Карделл С. Стратегическое сотрудничество: Креативный бизнес-курс/Стивен Карделл.- Пер. с англ. К.Ткаченко.- М., 2005, С.10.

*** См. Карделл С. Стратегическое сотрудничество: Креативный бизнес-курс/Стивен Карделл.- Пер. с англ. К.Ткаченко.- М., 2005, С.12.

сеть представлена П.Дойлем****, с которым, на наш взгляд, следует согласиться.

Организация сети по цепи поставок позволила бы «Томеку» избавиться не только от неэффективных видов деятельности, но и того объема проверок, согласований и дублирующих действий, которые сопровождают бизнес по производству мебели.

По некоторым оценкам, у предприятия, не входящего в сетевую организацию, 30% совокупных усилий в цепи снабжения от поставок сырья до производителя, сборщика и дистрибьютора не добавляли конечному продукту никакой реальной стоимости*****. При этом в сетевой организации «Томеку» не пришлось бы изменять рамки деятельности и фокус сотрудничества, который сегодня концентрируется на затратах. Вероятность неудачи деятельности предприятия в такой сети низкая, однако, значение культурного соответствия высокое. Поэтому для «Томека» важно четко сформулировать собственные культурные установки и ценности, разработать на их основе критерии выбора агента по бизнесу.

Пока таких единых критериев выбора агентов по бизнесу в «Томеке» нет. На этот выбор, скорее, влияет дифференцированные характеристики поведения агента.

Так, поставщики тканей и комплектующих выбираются по скорости отгрузки, надежности, восстановлению полной стоимости товара, если он оказался непригодным к использованию из-за брака комплектующих, предоставлению скидок и товарного кредита.

**** См. Дойль П. Маркетинг, ориентированный на стоимость. Спб, 2001, С.136-137.

***** См. Карделл С. Стратегическое сотрудничество: Креативный бизнес-курс/Стивен Карделл.- Пер. с англ. К.Ткаченко.- М., 2005, С.11.

Географический критерий выбора, т.е. место расположение поставщика слабо влияет на выбор, главное – качество товара и соотношение его с ценой.

Однако и здесь существуют препятствия. Так, контроль качества существует на каждом предприятии - поставщике. Однако он может не совпадать с требованиями входного контроля качества в «Томеке». Так, труба металлическая по оценке поставщика является качественной, а по оценке «Томека» хрупкой, в связи с чем часто ломается при её использовании для производства мебели. Поэтому «Томек» поглотил одно из металлообрабатывающих предприятий и частично удовлетворил тем самым собственные потребности в трубе. По той же причине – высоких затратах на исправление брака – «Томек» открыл свое швейное производство.

Выбор конечного покупателя зависит только от возможности удовлетворить его потребности. Как клиентоориентированная компания «Томек» может согласиться на некоторые неудобства для себя ради повышения удовлетворенности клиента. Так, обслуживая предприятия муниципальной сферы, «Томек» учитывает, что их годовой бюджет может быть принят лишь к концу второго квартала. Это затрудняет процесс планирования в «Томеке», ведет к авральному режиму производства продукции для заказчика. Дополнительными трудностями для развития связей с конечным покупателем является их часто непрременный личностный характер (давние знакомства) и так называемые «откаты». Но, однажды вступив в партнерские отношения с заказчиком, «Томек» их продолжает поддерживать, подключая формы PR – акций.

Зондаж рынка покупателей мебели, проведенный для паспортизации отношений «Томека», свидетельствует о том, что компания удовлетворяет следующие потребности покупателей:

- качество материалов;
- долговечность, надежность;
- широкий выбор тканей (более 800 видов);
- простота в обращении;

- функциональность;
- экологичность материалов.

Неудовлетворенными можно рассматривать следующие потребительские запросы:

- для любителей стиля modern отсутствие мебели "с изюминкой" по доступным ценам;
- недостаточный ассортимент современных материалов для людей со средним доходом;
- для людей с высоким доходом недостаточно интересных, современных решений;
- отсутствие специальных предложений для пожилых людей с высоким доходом (мебель с управлением);
- мебель как "игрушка" - с целью привлечения внуков;
- покупка ради исполнения мечты;
- недостаточно интересных идей в дополнительных аксессуарах (подушки, чехлы);
- для людей с высоким доходом недостаточно специальных предложений по детской мебели (много функциональные кроватки).

Преимуществами конкурирующих компаний является наряду с удовлетворением тех же запросов, которые удовлетворяет «Томек», оригинальный дизайн уже произведенной мебели и представление услуг дизайнера при заказах мебели.

В результате можно выделить следующие неудовлетворенные запросы покупателей:

1. Интересные аксессуары (подушки, чехлы).
2. Мебель как игрушка (детские модели).
3. Мебель для пожилых людей (повышенный комфорт и польза для здоровья).

Ни компания «Томек», ни ее конкуренты не удовлетворяют данные потребности. Поэтому компании следует принять решение о возможности работы в следующих направлениях:

- Дизайн (возможна разработка моделей в стиле modern).
- Предоставление услуг дизайнера.
- Предоставление услуги компьютерного моделирования – возможности увидеть любую модель в любой вариации тканей.
- Аксессуары.
- Мебель для пожилых людей (повышенный комфорт и польза для здоровья).
- Мебель для детей (интересные детские модели, мебель как игрушка).

Для реализации возможностей в данных направлениях компании «Томек» необходимо:

1. Провести маркетинговое исследование для определения предпочтений потребителей во всех вышеперечисленных направлениях.
2. Провести анализ технологических возможностей и мощностей компании для ответа на вопрос: может ли компания «Томек» реализовать данные возможности с технологической точки зрения.
3. Осуществить кадровый аудит персонала корпорации с целью определения степени его клиентоориентированности.
4. Разработать стратегию развития корпорации и определить направления формирования сетевых отношений и форм сотрудничества с другими предприятиями.

Некоторые перспективы для «Томека» возможны при его вступлении в каждую из форм сотрудничества или их сочетание.

Так сотрудничество по цепи предполагает тесные, согласованные действия между поставщиками, производителем и покупателями для рационализации основных и вспомогательных бизнес-процессов.

Возможна конфигурация сотрудничества по типу «в цепи», если в соответствии со своей стратегией «Томек» сочтет необходимым формирование и развитие связей с другими работающими с корпорацией производителями.

Сотрудничество на основе способностей, т.е. при развитии отношений в форме аутсорсинга, при которых знания и опыт, необходимые для реализации стратегии компании, обеспечиваются третьей стороной, также возможно для «Томека».

Являясь клиентоориентированной компанией, «Томек» тем не менее, плохо знает своего потребителя, особенности его поведения и запросов. Компания ни разу не проводила маркетинговые исследования рынка и поэтому удовлетворяет его потребности почти «вслепую». Собственные ресурсы для этого у «Томека» отсутствуют, но передача исследовательских и аналитических функций маркетинга специализированной компании требует от субъектов взаимодействия отношений прозрачности и доверия, которые пока не возникли.

Перспективным для «Томека» является и сотрудничество, т.е. взаимодействие, основанное на расширении товарного предложения, получаемого за счет объединения взаимодополняющих или разных товаров и услуг, произведенных самостоятельными компаниями. В этом направлении «Томек» предпринял попытку объединить усилия с компанией, выпускающей подушки, и компанией-производителем кухонной мебели. Если в первом случае попытка была удачной, и сегодня эта компания, являющаяся конкурентом «Томека» на рынке мебели, сотрудничает с «Томеком» в области дифференциации мебельной продукции, то с компанией-производителем кухонной мебели взаимодействие не состоялось, т.к. эта компания производит мебель под заказ и каналы товародвижения, разработанные «Томеком», ей не нужны.

В принципе взаимодействие между «Томеком» и производителем кухонной мебели могло бы развиваться и в форме конкурентного сотрудничества при условии заинтересованности последнего в доступе к

дополнительным клиентам и интереса обеих компаний в расширении доли рынка.

Конкурентная консолидация «Томека» вполне возможна и с другими компаниями, если они так же, как и «Томек», не будут заинтересованы в расширении масштабов своей деятельности, но захотят ослабить власть покупателей, уменьшив или вовсе лишив их широкого выбора.

В дальнейшем партнерские отношения «Томека» могут возникать в связи с нехваткой площадей для развития бизнеса и удовлетворения потребностей рынка, но залогом успеха в выборе форм сотрудничества может стать только четко сформулированная стратегия.

В заключение мы можем отметить, что актуальные вопросы формирования сетевых форм организации отечественного бизнеса в реальной экономической жизни нашей страны требуют дальнейшего изучения и осмысления.