

ЭКОНОМИКА

УДК 334.752

О.А. Горюнович

ПАРТНЕРСТВО КАК ЭЛЕМЕНТ МАРКЕТИНГА ОТНОШЕНИЙ

В рамках систематизации научно-практических знаний сформулированы основные принципы, соблюдение которых позволит предприятию оптимизировать производственную деятельность с использованием отношения сотрудничества, а также принципы, по которым могут формироваться отношения сотрудничества. Из анализа опыта успешного использования сотрудничества в России выявлены основные причины перехода к построению таких отношений и выделены несколько признаков классификации партнеров для построения оптимальных отношений сотрудничества.

Ключевые слова: маркетинг взаимоотношений; отношения сотрудничества; партнерство; принципы сотрудничества.

В экономической литературе последней трети XX столетия сформировался новый подход в маркетинге – концепция сотрудничества или концепция маркетинга взаимоотношений, согласно которой долгосрочные взаимоотношения между компаниями являются приоритетными.

В процессе рассмотрения эволюции теории стратегического планирования и маркетинга стало очевидным, что элементы сотрудничества как процесса установления, поддержания и развития взаимоотношений производителя с потребителями и другими участниками рынка появились задолго до введения самого термина «сотрудничество». Появление концепции сотрудничества знаменует новый этап развития теории маркетинга, инициированный глобальными изменениями условий функционирования предпринимательских структур.

Эти изменения не только предопределили появление и становление концепции сотрудничества, но и способствовали дальнейшему ее развитию – формированию сетевых подходов [1. С. 54].

В рамках систематизации научно-практических знаний следует сформулировать основные принципы, соблюдение которых позволит предприятию оптимизировать производственную деятельность с использованием отношений сотрудничества:

- принцип соответствия раскрывает необходимость контроля ключевых производственных параметров, которые необходимо учитывать на этапах выбора бизнес-партнера и оценки эффективности деятельности предприятия по итогам внедрения отношений сотрудничества;

- принцип срочности: количество времени, необходимое для выполнения содержания договора сотрудничества, не должно останавливать или замедлять основной технологический процесс. Данный принцип позволяет определить обязательные требования к стратегическим партнерам, деятельность которых должна гармонично согласовываться с порядком основной деятельности предприятия, инициирующего сотрудничество;

- принцип доступности: результаты деятельности партнера должны быть доступны различным подразделениям и структурам заказчика в рабочее время заказчика. Данный принцип предопределяет взаимную зависимость управленческих и технологических процессов

предприятий, входящих в отношения сотрудничества. Для всех предприятий, входящих в отношения сотрудничества, необходимо обеспечить постоянный и полный доступ к процессам, объединяющим хозяйственную деятельность партнеров;

- принцип информированности: содержание основных этапов оказания услуг заказчику не является коммерческой тайной для партнера. Данный принцип определяет необходимость обеспечения прозрачности отношений, предопределяет уровень доверительных отношений между предприятиями и служит упрощению процессов солидарных управленческих решений;

- принцип соблюдения коммерческой тайны: информация об особенностях технологического процесса заказчика должна оставаться в рамках построенного сотрудничества с партнером.

Таким образом, обобщая практический зарубежный и отечественный опыт, следует отметить, что к числу преимуществ, получаемых от сотрудничества, можно отнести снижение себестоимости функций, передаваемых партнеру.

Выделенные принципы сотрудничества определяют возможности построения отношений сотрудничества и предопределяют их надежность и срочность.

Обобщая рассмотренную литературу, можно сделать вывод, что формирование сотрудничества происходит с помощью потоков, связей, которые обусловлены деятельностью предприятий, входящих во взаимодействие. Эти связи должны быть доступны всем участникам процесса взаимодействия. Информация о происходящих действиях внутри сложившейся системы должна быть доступной каждому предприятию. В этих же источниках говорится о правилах, которые следует соблюдать при описательном формировании сотрудничества.

На основе свойств сотрудничества выделяются несколько принципов, по которым могут формироваться отношения сотрудничества.

1. Принцип общих потребностей. Ресурсы предприятий, входящих в отношения сотрудничества, используются в согласованных целях развития всего множества предприятий, входящих в отношения сотрудничества.

2. Принцип сохранения внешних связей. Отношения сотрудничества предприятий не ограничивают возможности по использованию связей с внешней средой предприятий.

3. Принцип непрерывности отношений. Предприятия, входящие в отношения сотрудничества, определяют сроки, в течение которых отношения сотрудничества являются обязательными.

4. Принцип доступности информации. Обеспечивается полная информационно-аналитическая поддержка проектов внутри отношений сотрудничества. Информация о происходящих изменениях в производстве, различных инновационных процессах должна быть доступна участникам отношений сотрудничества.

Оптимизация деятельности по выделенным принципам ведет к усилению зависимости, а следовательно, взаимодействие на обоюдовыгодных условиях позволяет говорить о долгосрочности таких отношений и надежности партнеров.

Осуществляя свою деятельность в рамках отношений сотрудничества, предприятия обязаны соблюдать определенные правила поведения. Эти правила помогают удерживать обретенные преимущества, делать их доступными. Следует сформулировать принципы, регулирующие отношения с партнером, с учетом принципов построения, предложенных ранее.

1. Принцип сохранения полезности. Отношения сотрудничества должны сохранять независимость бизнес-процессов предприятий для сохранения интереса в дальнейшем сотрудничестве.

2. Принцип простоты отношений. Отношения сотрудничества должны быть понятны, а условия их ведения и контроля прозрачны для любого предприятия, входящего в отношения сотрудничества.

Из небольшого опыта успешного использования сотрудничества в России можно выделить шесть основных причин перехода к построению следующих отношений:

1. Необходимость выполнения периодических работ: ремонтные работы, техническое обслуживание зданий и оборудования. На одном предприятии загрузка ремонтного цеха с переходом на новое оборудование в компрессорной упало до 20%. В итоге предприятие начало нести пропорционально высокие постоянные расходы. Было принято решение передать ремонтный цех внешним владельцам. В итоге ремонтное предприятие уже через два месяца привлекло второго заказчика, а основное предприятие скоро получит снижение стоимости услуг, когда вступит в действие соответствующее соглашение.

Возможность избавиться от чрезмерных накладных расходов является основным мотивом перехода к сотрудничеству в ходе выполнения периодических работ [2. С. 263].

2. Изготовление простейших заготовок: литые заготовки, метизы, внутренние неосновные элементы изделий. Когда новая команда управленцев пришла на Волгоградский тракторный завод, который на тот момент представлял собой типичное советское предприятие с полным заготовительным комплексом – литейное, кузнечное, ремонтное производство, производство метизов, первое на что обратили внимание – производство метизов. Практически сразу появилась идея его продать, т.к. для тракторостроительного завода оно генерировало только убытки.

3. Заготовки или операции, требующие специального оборудования. В мебельной промышленности суще-

ствует множество локальных производителей кухонь и шкафов-купе. Спецификой производства мебели является то, что основной деталью, которая формирует ее стиль и внешний вид, является фасад. Оборудование для изготовления сложных фасадов с фрезеровкой, декоративными элементами, погонажом очень дорогое и под силу приобрести его только крупным мебельным производителям. Локальные производители самостоятельно изготавливают только корпус мебели, а фасады закупают у крупных, таким образом выигрывая в цене и скорости изготовления, получая необходимый уровень качества, дизайн.

4. Условия сильных колебаний спроса. Наиболее сильно выражена сезонность спроса на мороженое. Летом среднемесячные продажи увеличиваются до 10 раз. В это время крупные современные производители мороженого в стаканчиках сотрудничают с другими предприятиями, у которых с советских времен осталось избыточное количество форм для изготовления продукции. Помимо этого активно используются арендованные автомобили для перевозки.

5. Сотрудничество как бизнес-модель. Некоторые компании принципиально не используют сотрудничество как вид деятельности, изначально определив, что производство будут осуществлять сторонние организации. Например, компания «Август», производящая женскую одежду под маркой «OGGI», самостоятельно осуществляет разработку дизайна, конструкторскую подготовку, закупку материала и продажу одежды. Производство для нее осуществляют около 30 компаний. Чтобы добиться одинакового качества, на каждое предприятие командировается конструктор-технолог.

На основании анализа основных причин использования сотрудничества можно выделить несколько признаков классификации партнеров для построения оптимальных отношений сотрудничества.

1. По размеру деятельности:

1) малые предприятия. Такой тип предприятий предпринимательского типа наиболее распространен в России. Специфика ведения дел способствует развитию отдельной, узкой специализации. Лишь достижение совершенства в исполнении этой специфической роли на рынке позволяет малому бизнесу конкурировать с крупными предприятиями. С другой стороны, принято говорить о высокой степени адаптивности предприятий малого бизнеса, что позволяет сделать вывод о полном удовлетворении интересов заказчика в рамках отношений сотрудничества при работе с малыми предприятиями;

2) крупные предприятия, придерживающиеся коммутантной стратегии. Эта стратегия характеризуется «приспособленческой» направленностью; следует отметить свойство, позаимствованное у малого бизнеса, речь идет об адаптивности бизнеса коммутантов к особенностям функционирования заказчиков. Особенность такого рода предприятий-партнеров состоит в комплексном подходе к решению проблем предприятий, т.е. если приобретает новое оборудование, то партнером может быть обеспечена доставка, монтаж, наладка и сервисное обслуживание оборудования. Такой спектр задач не может решить малое предприятие, имеющее более узкую, на наш взгляд, специализацию.

2. По виду деятельности:

1) предприятия, оказывающие услуги. Это наиболее широкий сектор экономики, где с успехом функционируют партнеры, большая часть которых работает с ИТ-технологиями;

2) предприятия, выполняющие работы. Бурно развивающаяся деятельность такого рода компаний связана, в первую очередь, с увеличением количества вновь открываемых в развитых регионах предприятий, которым необходима помощь в постановке деятельности;

3) предприятия, изготавливающие полуфабрикаты. Развивающееся направление, которое несомненно завоевывает достаточную популярность среди предприятий со сложным технологическим процессом. Пик роста количества подобных партнеров придется на этап ускоренного роста промышленных предприятий отдельного региона в целом.

3. По виду специализации:

1) предприятия, обладающие специализированной техникой и технологией, которой и характеризуется специализация партнеров;

2) предприятия, использующие высококвалифицированные кадры с узкой специализацией. Эти предприятия не имеют производственных мощностей, их «площадкой производства» являются производственные мощности заказчика. Такого рода предприятия имеют свою специфику связанную с низкими ценами на услуги;

3) смешанный вид. Комплексный подход к решению различных задач во многих отраслях может быть реализован только в случае использования смешанного способа ведения деятельности.

4. По региону деятельности:

1) локальные. Осуществляют основной вид деятельности в регионе заказчика;

2) межрегиональные, имеющие различные структурные подразделения, черпающие необходимые ресурсы и знания в различных регионах.

Само наличие примеров успешного опыта сотрудничества в России свидетельствует о том, что данный вид стратегии будет развиваться [3. С. 243]. Основной задачей компаний, выбравших стратегию сотрудничества, будет преодоление существующих ограничений. На данный момент ряд дополнительных причин подталкивает предприятия к использованию отношений сотрудничества, влияет на развитие интеграционных процессов в России:

1. Неспособность посчитать полную себестоимость. Как это ни печально, но зачастую решения принимаются в отсутствие экономической проработки или же не все факторы учитываются при анализе ситуации. Часто расчет показывает, что собственное производство выгоднее, но в этот расчет не попадают затраты на ремонт и обслуживание оборудования, затраты на обогрев, электроэнергию, уборку мусора. Если посчитать все полностью, то результат может измениться.

Ограниченные средства, которые идут на закупку оборудования, могут дать больший эффект при вложении в другой проект, например в программу продвижения или развитие системы дистрибуции.

2. Отсутствие надежных поставщиков. Основные доводы против использования сотрудничества заключаются

в том, что российские поставщики неспособны обеспечить требуемый уровень качества. От компаний, которые используют сотрудничество, требуется мобилизация управленческих, организаторских и переговорных ресурсов, чтобы добиться требуемого уровня качества и стабильности поставок. Интересен пример «Ирбитского мотоциклетного завода», менеджмент которого принял решение отказаться от кузнечного цеха, продал его стороннему собственнику и закупает необходимые детали у новых владельцев. Помимо бывшего своего цеха кузнечные заготовки поставляют теперь еще два предприятия. Сам завод не потерял при этом ни в цене, ни в качестве, но выиграл на том, что головы управленцев о проблемах кузнечного цеха больше не болят.

3. Снижение оперативности ниже требуемого уровня. Многие вполне обоснованно считают, что изготовление на стороне занимает больше времени, чем у себя. Один из аргументов за собственное производство заключается в том, что для себя мы можем поднапрячься, мобилизовать все силы и сделать даже в кратчайшие сроки. Действительно, процесс подготовки к производству на стороне, особенно сложных предметов, очень долгий. Но есть противоположные примеры. В компании «Kurt Kellerman SPb», производителе женской одежды, говорят, что размещение заказов на производство на стороне можно быть более гибким, чем размещение у себя. На стороне небольшие фабрики готовы брать более мелкие партии в производство, быстро перестраиваться на новые материалы, что не всегда под силу собственной крупной фабрике.

4. Высокие барьеры переключения или потенциальная монополия со стороны поставщика. Объективные барьеры, делающие сотрудничество экономически невыгодным, – отсутствие предприятий-производителей подобных изделий в регионе, крупные габариты изделий, что делает невозможным их перевозку. Никто ведь не будет перевозить воздух. Отделив собственный цех, возникает риск монопольного положения поставщика и покупателя. Такое положение никому не выгодно.

5. Увеличение затрат. Если в долгосрочной перспективе себестоимость производства на стороне дороже, то сотрудничество не используется. Хотя если бы фирма «Nike» следовала только такой логике, то, наверное, в Азии появились бы собственные заводы «Nike». Но для одного из крупнейших мировых производителей спортивной одежды использование контрактного производства – элемент стратегии, который приносит свои плоды в более гибкой управленческой структуре и гибком производстве.

6. Усложнение управления. Один из крупных производителей мебели в России рассматривает как альтернативу расширения масштабов производства активное использование отношений сотрудничества. Расчеты также показывают, что такая стратегия более выгодна экономически. Но подобная стратегия накладывает условия на способность работников компании и системы управления управлять контрактными отношениями, в чем на тот момент компания не была сильна.

7. Отсутствие гибкости поставщиков. Поставщики деталей и узлов – это мелкие предприниматели, которые отхватили производственные активы с целью «вы-

жать» из них все, что возможно, а вопросы инвестиций и долгосрочного развития их вообще мало волнуют. Такovy основные претензии крупных производителей к своим поставщикам. По мере цивилизации отечественного рынка компании-производители заготовок бу-

дут больше внимания уделять развитию. Возможно, возникнет ситуация, как в мировой автомобильной промышленности, где двигателем прогресса являются поставщики узлов, а не известные автомобильные концерны.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Кульман А.* Экономические механизмы / Пер. с фр.; Под ред. Н.И. Хрустальной. М.: Прогресс, 2008.
2. *Карлоф Б.* Деловая стратегия / Пер. с англ.; Науч. ред. и авт. послесл. В.А. Приписнова. М.: Экономика, 2006. 239 с.
3. *Ионцев М.Г.* Корпоративные захваты слияния, поглощения, гринмэйл. 2-е изд. М.: Ось-89, 2005.

Статья представлена научной редакцией «Экономика» 24 сентября 2010 г.