

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ АЛЬЯНСЫ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ РОССИИ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА

Кучин Б.Л. – профессор кафедры «Маркетинг» МАТИ-РГТУ им.
Циолковского.

Фролова Т.М. – ведущий менеджер компании «Урал + »

Современный глобальный кризис затронул практически все страны, вовлеченные в мировую экономику. В России финансовый кризис привел к стремительному инфляционному сжиманию потребительского рынка. В экономике нашей страны произошел значительный спад объемов производства и продаж. Наиболее сильно кризис затронул экспортно-ориентированные отрасли и автомобильную промышленность.

С проблемами, связанными с мировым экономическим кризисом, столкнулись все без исключения компании: поставщики, производители, дистрибьюторы, розничные торговые сети и так далее.

Российские компании входят в состояние рецессии независимо от их позиционирования на рынке. Фаза длительного сокращения затронула не только аутсайдеров и последователей за технологическими лидерами, но и передовые доминирующие компании, занимающие главные доли рынка.

В условиях кризиса, по мнению авторов, следует отказаться от классических маркетинговых стратегий - роста, фокусирования, диверсификации и т. п. и перейти на уровень стратегий взаимодействия со всеми доступными возможными участниками рынка, т. е. – стратегий которые минимизируют издержки и могут создавать дополнительно синергетический эффект.

Заметим, что в настоящее время уже разработана научная база для конструирования стратегий взаимодействия – создания межфирменных альянсов, используемая в транснациональных корпорациях. Создание стратегических альянсов позволяет консолидировать ресурсы всех участников взаимодействия, снизить транзакционные издержки, удешевить доступ к новым технологиям, объединить частные активы и компетенции и, в конечном итоге, добиться устойчивости в условиях падения спроса.

Существует множество типов стратегических альянсов, создаваемых через долгосрочные контракты, совместные предприятия и вертикальную интеграцию. Можно рассматривать, по крайней мере, три типа классических межфирменных союзов – альянсов.

Первый тип альянсов широко используется в менеджменте японских корпораций, когда объединяются совместные усилия компаний для проведения фундаментальных и прикладных научно-исследовательских работ. Участники подобных объединений чаще всего взаимодействуют как компании-партнеры. Такие альянсы широко распространены в высокотехнологичных сферах, в частности, среди производителей электроники.

Второй тип альянсов – это совместные производства. Совместное производство нацелено на экономию в масштабах производства на приобретении производственных компетенций путем создания и ведения совместных проектов. Перед персоналом ставится задача освоить производственную и управленческую культуру партнера. Подобные приобретения позволяют оценить и усовершенствовать собственные управленческие процессы и технологии.

Третий тип межфирменного взаимодействия – это маркетинговые альянсы. Они направлены на совместное проникновение и удержание рынков, преодоление торговых и юридических барьеров.

Важным моментом стратегического анализа предполагаемого союза компаний является исследование жизненного цикла альянса. Для различных видов стратегических альянсов, независимо от типа межфирменного взаимодействия, можно выделить 5 стадий процесса их формирования:

1. Приход к пониманию необходимости стратегического партнерства через анализ ситуации.
2. Заключение соглашения о стратегическом альянсе.
3. Создание инфраструктуры межфирменного взаимодействия.
4. Реализация совместных стратегий через проекты.
5. Оценка результатов стратегического партнерства.

На каждой стадии процесса формирования альянса компании решают свои определенные задачи.

На первой стадии четко формулируется роль компании, которую она призвана играть в альянсе.

На втором этапе определяется стратегия альянса, включающая:

- цели сотрудничества;
- методы коммуникационного взаимодействия и обмена конфиденциальной информацией;
- принципы раздела продукции и прибыли;
- механизмы выхода из альянса.

Задачей третьего этапа является определение организационной формы альянса и каналов коммуникаций.

На четвертой стадии осуществляется практическая реализация стратегического альянса.

Сущностью пятого этапа является диагностика функционирования альянса:

- анализ соответствия действий партнеров, принятым соглашениям;
- оценка результатов сотрудничества;
- решение о целесообразности дальнейшей пролонгации альянса.

Другим важным элементом стратегического анализа является изучение так называемых транзакционных издержек.

Все коммерческие операции, которые осуществляют компании в условиях рынка, неизбежно порождают определенные транзакционные издержки. Транзакционные издержки – это расходы на коммерческие операции по организации товарообмена, расходы на поиск поставщиков,

потребителей, ведение переговоров и заключение договоров между участниками рынка, а так же затраты на наблюдение и контроль за выполнением договоров.

Подобные операции непосредственно не связаны с производством продукции и ее коммерческой реализацией, однако в условиях кризиса их осуществление может быть долгим, сложным и рискованным процессом и приводить к очень большим расходам. Стратегические межфирменные взаимодействия позволяют минимизировать транзакционные издержки.

В настоящей работе предлагается методика формирования стратегического альянса, основанная на анализе предложенной М. Портером концепции цепочки создания ценностей. Именно анализ цепочки создания ценностей и позволяет выявить ее слабые звенья, наиболее поражаемые кризисом. Первоочередной задачей стратегического альянса является укрепление подобных звеньев.

Для пояснения предложенной методики проанализируем российскую компанию, работающую на рынке поставщиков автокомпонентов.

Рассматриваемая компания «Урал Плюс» занимается разработкой, производством и поставкой комплектующих изделий на предприятия российского автопрома.

Типовой процесс функционирования данной компании проходит в определенной последовательности.

Прежде всего, служба технического маркетинга определяет потребность автомобильных заводов в поставках комплектующих изделий, которые могут быть достаточно быстро освоены в производстве «Урал Плюс».

Далее инженерные службы компании проводят предварительные исследования и разработку. Данный этап завершается формированием технического задания на разработку продукта. Как правило, технические требования к продукту согласовывается с конструкторскими службами автозаводов.

На следующем этапе ведется непосредственное проектирование изделия. По окончании проектирования образцы разработанной продукции передаются для приемочных испытаний потенциальному заказчику.

Если качество предоставленного на испытания изделия удовлетворяет требованиям заказчика, компания получает заказ (контракт) на поставку.

После этого начинается закупка комплектующих, подготовка производства, изготовление сборочных единиц, окончательная сборка изделия и отгрузка его на автозаводы.

В течение всего срока службы изделия осуществляется его сервисная поддержка.

На основании анализа функционирования компании была создана цепочка создания ценностей по М. Портеру рис. 1.

Вспомогательные бизнес-процессы	Поддержание инфраструктуры										7
	Управление человеческими ресурсами										8
	Развитие технологий										6
	Управление системой качества										6
	Материально-техническое обеспечение										7
Основные бизнес-процессы	Определение спроса на автокомпоненты	Исследования и разработки	Проектирование	Получение заказа	Закупка комплектующих изделий	Подготовка производства	Производство сборочных единиц	Сборка	Отгрузка на автозаводы	Сервисное обслуживание	
	9	10	6	10	4	4	6	9	9	8	

Рис. 1. Цепочка создания ценности по М. Портеру для компании.

Для выявления слабых звеньев в цепочке была произведена их экспертная оценка с использованием 10-ти бальной шкалы.

В результате экспертизы установлено, что кризис воздействует как на основные, так и на вспомогательные бизнес-процессы.

Было выявлено, что в основных бизнес-процессах компания «Урал Плюс» наряду с такими сильными звеньями как большой опыт в исследованиях и разработках, а также обладание устойчивым спросом, стала испытывать серьезные затруднения с закупкой комплектующих и подготовкой производства.

Что касается вспомогательных бизнес-процессов, то здесь компания стала испытывать проблемы с развитием технологий и управлением системой качества.

В результате создания стратегических альянсов с зарубежными партнерами из Юго-Восточной Азии компания предполагает компенсировать указанные выше слабые стороны и обеспечить приобретение новых технологий сборки и производства продукции, будучи обеспечена дешевыми качественными комплектующими. Зарубежные партнеры по альянсу в свою очередь получают возможность проникновения на Российский автомобильный рынок.

Использованная литература:

1. Гарретт Б., Дюссож П. Стратегические альянсы. М.: Инфра-М, 2002.
2. Портер М. Э. Конкуренция. Пер. с англ.-М.: Вильямс, 2005.
3. Сборник трудов «Harvard Business Review». Стратегические альянсы. М.: Альпина Бизнес Букс, 200