

АНАЛИЗ ПАРТНЕРСТВА КАК ЭЛЕМЕНТА КОНКУРЕНТНОГО ПРЕИМУЩЕСТВА

В. Г. Егоров

Воронежский филиал «РЭУ имени Г. В. Плеханова»

Поступила в редакцию 20 апреля 2016 г.

Аннотация: *исследуются современные взаимодействия коммерческих субъектов в рамках стратегического партнерства. В частности дано определение партнерства, а также установлены его виды. Разработан алгоритм анализа партнерских взаимоотношений.*

Ключевые слова: *бизнес-партнерство, конкурентное преимущество, стратегическое сотрудничество, совместная деятельность.*

Abstract: *the article examines the current interaction of commercial entities in the strategic partnership. In particular, the definition of partnership and its types installed. The algorithm of analysis of partnerships.*

Key words: *business partnership, competitive advantage, strategic cooperation, joint activity.*

В связи с тем, что продуктивное сотрудничество в современном мире снова становится одним из важнейших конкурентных преимуществ, а в некоторых отраслях – необходимостью, актуальность исследования этой темы представляется очевидной.

Перед тем как начать разбирать данный элемент, установим определение партнерства¹ в бизнесе. В экономических словарях и справочниках чаще всего партнерство определяется как форма деловой организации, созданная посредством контракта между двумя или более индивидуумами, каждый из которых принимает полную личную ответственность за долги компании [1, с. 461]. На общественном ресурсе Wikipedia партнерство как синоним товарищества определяется следующим образом: «Форма организации предпринимательской деятельности, основанная на объединении (обычно паевого) имущества различных владельцев» [2]. Первое определение рассматривает партнерство с юридической стороны. Наличие контракта или договора, безусловно, является важным условием совместных отношений, но на практике не всегда имеет место, тем не менее, партнерство не исчезает. Что касается второго определения, то оно требует, на наш взгляд, дополнения в контексте сохранения «независимости» входящих в партнерство субъектов.

В нашем понимании партнерство – это организация взаимовыгодной деятельности двух и более субъектов посредством добровольного объединения материальных, финансовых, интеллектуальных и

других видов ресурсов, с сохранением при автономности² и персональной ответственности³.

Довольно часто от руководителей можно услышать, что поставщики и потребители априори являются партнерами. На практике это не так. Даже если компания имеет одного поставщика сырья, а последний, соответственно, одного потребителя в лице компании, это далеко не всегда можно назвать партнерством. Скорее, это лишь традиционные взаимоотношения между компанией-поставщиком и компанией-потребителем. Характер взаимодействия между ними будет определяться тем, кто находится в большей зависимости.

С другой стороны, представим реальную ситуацию, когда поставщик и компания-потребитель хотят организовать совместную деятельность, скажем, усовершенствовать логистическую систему, успешное функционирование которой будет в интересах обеих сторон. В этом случае уместно говорить о союзничестве как таковом, поскольку субъектов объединяет общая цель, хотя и в частных интересах. Подобного рода взаимоотношения можно наблюдать при использовании таких методов, как «just in time» («точно в срок»), и сопутствующих систем типа «Канбан» [3; 4]. Внедрение подобного рода концепций позволило производителям существенно снизить общее количество издержек, в том числе затраты на входной контроль, а также повысить надежность поставок.

Несколько слов об аутсорсинге. Аутсорсинг (outsourcing) – передача организацией части своих

¹ В данном тексте синонимами термина «партнерство» будут являться: «союзничество», «альянс».

© Егоров В. Г., 2016

² Независимость экономического субъекта в случае выхода из партнерских отношений.

³ В рамках партнерских отношений.

видов деятельности и/или функций другой компании на определенных задействованных сторонами условиях. Компания, передающая свои функции, выступает в роли потребителя, а фирма, предоставляющая свои услуги, – в роли поставщика. Таким образом, взаимоотношения между субъектами будут подобны взаимодействиям между «обычными» поставщиками товаров/услуг. Следовательно, это в большей степени можно назвать взаимоотношениями в рамках поставщик–потребитель, чем независимым партнерством.

Возвращаясь к партнерству, можно утверждать, что партнером может быть любой субъект экономической деятельности: от поставщика или потребителя до некоммерческих организаций и государственных структур, в связи с чем данную категорию стоит рассматривать как всеобъемлющий фактор, включающий и элементы ближнего, отраслевого окружения внутри одной страны, и общую бизнес-среду, включающую международное сотрудничество.

В связи с тем, что стратегии прямой конкуренции становятся все менее эффективными и все более дорогостоящими, многие компании, в том числе лидеры отрасли и крупнейшие многоотраслевые корпорации (AT&T, Bell, Сбербанк, Аэрофлот и многие другие) [5; 6], прибегают к стратегии партнерских отношений.

Для практического понимания взаимоотношений субъектов в коалиции целесообразно подразделять партнерства по характеру состава и ориентации по целям.

В зависимости от индивидуальной заинтересованности каждого участника альянса, можно говорить о двух видах целей партнерства:

- общецелевые;
- частноориентированные.

В первом случае субъекты, вступая в коалицию, преследуют общую цель для всей группы (соответственно в личных интересах). В результате партнерство расформируется после того, как общая цель достигнута. Будучи прямыми конкурентами, компании могут объединяться и лоббировать общие интересы перед правительством, а также противостоять крупным игрокам и лидерам рынка. Например, предприятия мебельной и деревообрабатывающей промышленности продвигают и всячески поддерживают увеличение таможенных пошлин на импортную мебель и комплектующие. Такое поведение направлено, в частности, на создание барьеров нидерландской компании «ИКЕА», единственному экспортеру мебели, составляюще-

му реальную конкуренцию по цене российским компаниям. В данном случае объединенные компании достигают двух целей: во-первых, повышают барьеры входа в отрасль для зарубежных игроков, во-вторых, ослабляют сильного конкурента.

Во втором варианте субъекты вступают в партнерские отношения для удовлетворения частных интересов. Посредством использования ресурсов друг друга, субъекты могут решать индивидуальные задачи производства, маркетинга, сбыта, НИОКР и т.д. Таким образом, взаимоотношения между партнерами по существу напоминают бартер ресурсов. Примером является типичная ситуация, когда предприятие производит качественный, конкурентоспособный продукт, но не имеет четкого маркетинга и отлаженной системы сбыта. Для успешного выхода на рынок компания входит в союз с фирмой, обладающей узнаваемой торговой маркой и широкой розничной сетью. В свою очередь, компания-производитель может предоставлять эксклюзивные права на поставку своего товара/услуги. Партнерства, основанные на индивидуальных целях каждого участника, как правило, более непредсказуемы и требуют жесткого юридического сопровождения.

Что касается вложений, то партнеры, ориентирующиеся на общую цель, должны принимать равное участие в деятельности альянса. В то же время для частноориентированных союзов вложения конкретного участника, как правило, прямо пропорциональны его выгоде. Например, если Coca-Cola Company объявляет тендер на создание для нее интернет-сайта за 1 евро, то ее вложения будут практически нулевыми, тогда как выигравшая конкурс компания будет терпеть издержки, явно превышающие вышеназванный гонорар. Однако будущие выгоды также будут не соразмерны. Понеся определенные затраты на выполнение заказа, но в то же время добавляя в список клиентов известный бренд, создатель сайтов повышает лояльность будущих потребителей, и может с большей вероятностью ожидать притока «дорогих» клиентов и, соответственно, повышать стоимость своих услуг.

Каждому виду партнерств по целям в большей или меньшей степени присущ определенный состав участников. Их можно разделить на три группы партнерских отношений:

- горизонтально ориентируемые;
- вертикально ориентируемые;
- диверсифицированные.

Горизонтально ориентированное партнерство – один из видов партнерств, в котором союзники представляют один класс/вид субъектов, работаю-

щих в рамках одной отрасли. Участники горизонтальных союзов являются, по большей части, прямыми или косвенными конкурентами. Зачастую в основе коалиции лежит одна общая цель, к достижению которой стремится коллектив, при этом каждый входящий в него субъект, естественно, имеет свою заинтересованность. Примером может служить вышеописанное объединение предприятий мебельной и деревообрабатывающей промышленности, лоббирующее закон о таможенных пошлинах на ввозимую мебель.

Вертикально ориентированное партнерство – вид партнерства, в котором участники являются субъектами в рамках одной отрасли, но осуществляют деятельность на разных этапах производства (добыча/производство сырья, выпуск продукта, реализация). Партнерами в этом случае выступают поставщики и потребители конкретной отрасли или вида деятельности. Одним из ярких примеров вертикальных партнерских отношений являются внедрение в производственный процесс концепции «just in time» («точно в срок»). Посредством коалиции создается цепочка ценности конечного продукта, которая в итоге определяется как конкурентное преимущество всех участников альянса. Одной из первых такую концепцию использовала компания Dell, Inc.

Диверсифицированные партнерства – разновидность союзничества, характерная при объединении субъектов из разных отраслей. Союз такого рода соединяет в себе компании, не связанные одним родом деятельности, величиной капитализации или характером производства. Целями диверсифицированных партнерств являются: создание более широкой экономической площадки для совместного роста, страхования участников от резких негативных колебаний, снижение давления со стороны конкурентов. Кроме того, в качестве основания могут выступать: доступ к разного рода технологиям и ресурсам, взаимная поддержка во внедрении новых разработок и инноваций. Из такого типа партнерств произошло большинство крупнейших конгломератов: Hanson PLC, Philips Electronics и др. Велика вероятность, что партнерства такого характера заканчиваются слиянием или поглощением одной компании другой. Другим примером является японские партнерства «Кэйрэцу» Mitsubishi, Mitsui, Sumitomo, состоящие из диверсифицированных корпораций, работающих в различных отраслях [7; 8].

Итак, мы определили основные виды партнерств, следующей задачей, стоящей перед нами,

является исследование того, как формируются и распределяются центры власти среди союзников. Вначале несколько слов о том, что подразумевать под центрами власти. В каждой группе есть компания-лидер, мнение которой в большей степени влияет на мнения других участников и тем самым выражается в конечном решении. Это не всегда может быть один субъект, не редко внутри партнерства можно наблюдать биполярность, особенно это характерно для горизонтально ориентированного партнерства. В зависимости от того, как формируется центр и распределяется власть, зависит выгодность положения компании в альянсе. Для каждого вида партнерств характерна своя специфика распределения сил влияния. Рассмотрим их более подробно.

В горизонтально ориентированных партнерствах большей силой влияния обладает та организация, чей вклад для достижения общей цели наиболее существенен. Например, лидером партнерства, целью которого является защита внутреннего рынка Российской Федерации, будет та организация, которая обладает наибольшими ресурсами и возможностями на лоббирование тех или иных законов. Это могут быть как медийные ресурсы, так и представители компании и другие заинтересованные лица, имеющие влияние на административном поле и политической арене.

Для вертикально ориентированных партнерств власть между участниками распределяется в зависимости от величины конечной выгоды той либо иной компании. Например, если при всех прочих равных компания имеет в своем портфеле уникальный, инновационный товар, который с высокой долей вероятности будет иметь успех на рынке, то ее партнер по маркетингу и сбыту находится в более уязвимой позиции, чем компания-производитель. С другой стороны, если компания предоставляет повседневный и не конкурентоспособный товар, то позиция партнера по маркетингу и сбыту будет сильнее.

Наиболее сложное распределение сил влияния наблюдается в диверсифицированных партнерствах. Власть в таких коалициях не редко переходит из рук в руки, это происходит вследствие спадов в одной отрасли, и подъему в другой. Также компания-партнер становится лидером в случае создания и успешной реализации инновационных продуктов и технологий. Не исключено, что одна компания разрабатывает новый продукт или технологию, которая может с большим успехом найти применение у другой компании-парт-

нера. При диверсифицированном партнерстве власть между союзниками не имеет такой важной роли и значимости, в отличие от горизонтально ориентированных отношений. Это обусловлено ее нестабильностью, так как участники находятся в рамках разных отраслей и целевых групп, вследствие этого коалиции такого рода заканчиваются слияниями и объединениями в один конгломерат.

Итак, после определения основных видов партнерских отношений перейдем непосредственно к их анализу.

Анализ партнеров следует проводить в зависимости от вида целей сотрудничества и специфики состава участников. Для более структурированного анализа партнерских отношений составим алгоритм последующих действий. Алгоритм состоит из нескольких этапов:

I. Определение вида партнерства:

- определение целевой направленности союза;
- определение ориентации деятельности партнеров.

II. Анализ властных полномочий в зависимости от вида партнерства:

- анализ горизонтально ориентированных партнерств;
- анализ вертикально ориентируемых партнерств;
- анализ диверсифицированных партнерств.

На первом этапе необходимо установить вид партнерства по целевому ориентированию, а также определить группу партнерских взаимодействий.

Первый шаг на этом этапе заключается в выявлении характера цели союзничества. А именно, является ли она общей, или же она является индивидуальной для каждого субъекта. Безусловно, каждая организация преследует свои интересы, но в первом случае они совпадают с общими (подобно спортивной команде, где целью является победа команды); во втором – каждый участник альянса изначально открыто преследует свои выгоды. Возможно, этот пример несколько не гуманен, но тем не менее, в семье каждый придерживается своих интересов, но совместное сосуществование выгодно для всех членов минимальной ячейки общества. В этом случае, находя поддержку партнеров, добиться поставленных целей становится более реально. Итак, для понимания целей компании в партнерских отношениях, необходимо получить ответ на вопрос: разделяют ли цель компании другие участники, или же каждый ставит себе индивидуальные задачи? Другими словами, необходимо установить целе-

вой вид партнерства: общецелевой или частноориентированный?

После получения ответа на этот вопрос переходим ко второму шагу. Здесь нам следует определить ориентацию партнерских отношений. Являются ли они горизонтально, вертикально ориентируемыми или же дифференцированными. Для этого стоит обратить внимание на участников альянса и определить, в какой бы роли они выступали, выходя за рамки партнерских отношений. Другими словами, кем они являются при отсутствии партнерских отношений: конкурентами, «коллегами по цеху»⁴ или же нейтральными организациями из другой отрасли и вида деятельности?

Таким образом, определив целевую и видовую ориентацию партнерских отношений, перейдем к анализу распределения власти в рассматриваемом альянсе.

Если характер партнерства носит горизонтальную ориентацию, то, как правило, союзничество носит общецелевую направленность. В этом случае сила влияния между участниками распределяется в большей степени от величины вложения собственных ресурсов субъекта, для достижения общей цели альянса. Менеджер компании может проанализировать процент вложений каждого участника альянса в «общее дело» и тем самым установить уровень влияния конкретного субъекта. Важно помнить, что помимо материальных ресурсов, стоит учитывать нематериальные вложения (информационные ресурсы, связи в определенных кругах, интеллектуальную собственность и т.д.), которые все больше играют решающую роль в распределении власти между участниками. Например, если субъект владеет информационной базой, без которой добиться общей цели будет крайне сложно, то сила влияния этой компании на партнеров будет существенной. По возможности, необходимо переводить все ресурсы к общему знаменателю, в том числе и материальные. Наличие у субъекта уникального ресурса, без которого достижение общей цели невозможно, априори делает его лидером, который имеет решающее мнение. Опять же, если при всех прочих равных условиях у компании есть связи в определенных кругах, без которых достичь общей цели будет невозможно, то сила влияния на других участников будет, безусловно, высока. Таким образом, анализировать сотрудничество этого рода менее сложно, особенно в сравнении с другими видами партнерских отношений, которые мы рассмотрим далее.

⁴ В данном случае поставщиками или потребителями.

При вертикально ориентируемом партнерстве, в отличие от горизонтально ориентируемых, распределение власти происходит не от количества вложенных ресурсов, а от получаемых выгод или потерь. Так как субъекты такого рода партнерств находятся на одной отраслевой цепочке и преследуют свои интересы, то большая сила влияния принадлежит наименее зависящей стороне. Если компания-производитель вступает в альянс с компанией-поставщиком, то власть в этих отношениях распределяется в зависимости от суммы предполагаемых выгод от сотрудничества одним и другим субъектом. Чем больше приобретает участник партнерства, тем в более уязвимой ситуации он находится по отношению к союзнику. Если одна из сторон имеет небольшие выгоды от партнерства, то она имеет более сильную позицию в принятии совместных решений. Такая ситуация типична, когда одна компания находится на стартапе и обладает некоторыми ноу-хау и технологиями, другая более крупная, имеет материальные ресурсы и финансовые средства. В данной ситуации компания-стартапер будет в большей степени подвержена влиянию своего союзника, хотя выгода от партнерства в итоге может быть больше и у крупной организации, тем не менее, на начальном этапе для начинающей компании партнерство жизненно важно, соответственно она в большей степени зависима. В случае такого вида партнерства менеджер должен найти ответ на вопрос: какая из сторон имеет большие выгоды (по крайней мере, в настоящее время) от взаимоотношений?

Также стоит учитывать, особенно при распределении сил влияния в вертикально ориентированном виде партнерств, такое обстоятельство, как возможность интеграции производства. Редки ситуации, когда партнеры имеют равные возможности по интеграции производства, становясь прямыми конкурентами. Поэтому распределение влияния также зависит от потенциальной возможности интеграции того или иного партнера.

Наиболее сложным с точки зрения анализа является последний вид партнерства – диверсифицированный. В коалициях такого рода присутствуют компании из разных отраслей и видов деятельности. Цели такого партнерства изначально походят в большей степени на частноориентируемые, впоследствии развития отношений, независимые субъекты могут образовывать конгломерат, который в свою очередь дает определенные преимущества участникам, но в то же время обязывает выполнять условия (действия) со сто-

роны компании-лидера или управляющего органа. Диверсифицированные партнерства наиболее демократичны, так как управление происходит под общим голосованием участников или же влияние может оказывать только выбираемый и всеми признанный субъект. Таким образом, компания-лидер в подобных союзах наиболее легитимна, так как все участники добровольно назначают главенствующую компанию и находятся в равных отношениях перед ней. Кратковременная возможность влияния может переходить из рук в руки, в зависимости от того, в каком состоянии находится отрасль и рынок того или иного субъекта. Соответственно, чьи технологии и ресурсы наиболее востребованы, а как следствие, и конечная продукция, тот и имеет возможность большего влияния в альянсе. Таким образом, менеджмент конкретной организации должен проанализировать свою позицию во взаимоотношениях с партнерами на предмет вероятности давления со стороны союза (подразумевается требование по выполнению определенных действий со стороны альянса, противоречащие намерениям руководства самой компании).

После проведения анализа руководству компании следует проработать стратегию по развитию дальнейших совместных отношений. Обуславливается это тем, что совместная деятельность является мощным конкурентным преимуществом, с одной стороны, и гарантом безопасности – с другой. Очевидно, что взаимовыгодное партнерство должно являться одной из стратегических целей любой организации.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Дафт Р. Л.* Менеджмент / Р. Л. Дафт. – СПб. : Питер, 2003. – 832 с.
2. Товарищество. – Режим доступа: <https://ru.wikipedia.org/wiki/Товарищество>
3. Канбан и «точно вовремя» на Toyota : Менеджмент начинается на рабочем месте : пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2008. – 218 с.
4. Дао Toyota : 14 принципов менеджмента ведущей компании мира : пер. с англ. / Д. Лайкер. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 402 с. – (Модели менеджмента ведущих корпораций).
5. *Исаева Е. В.* Специфика реализации концепции маркетинга партнерских отношений в малом бизнесе / Е. В. Исаева // Вестник Омского ун-та. – 2010. – № 3. – С. 219–226.
6. *Третьяк О. А.* Маркетинг взаимодействия и партнерских взаимоотношений : новые направления исследований и инструментарий : доклад в ГУ-ВШЭ. – Москва, 12 февраля 2008 г.

7. Miwa, Yoshiro and Ramseyer, J. Mark, «The Fable of the Keiretsu». Harvard Law School John M. Olin Center for Law, Economics and Business Discussion Paper Series. 2001 г. – 316 с.

Воронежский филиал «РЭУ имени Г. В. Плеханова»
Егоров В. Г., аспирант кафедры менеджмента и управления организацией
E-mail: Egorov.vrn@yandex.ru
Тел.: 8-980-347-82-38

8. Kenichi Miyashita, David W. Russell. Keiretsu : inside the hidden Japanese conglomerates. – New York : McGraw-Hill, 1994. – 225 с.

Voronezh Branch «Russian University of Economics named after G. V. Plekhanov»
Egorov V. G., Post-graduate Student of Management and Organization Management Department
E-mail: Egorov.vrn@yandex.ru
Tel.: 8-980-347-82-38