

**Андрис Ванагс, директор Sakret SIA, Рига, Латвия**

## **Стратегия партнерства - фактор повышения ценности и уменьшение конкурентоспособности предприятия**

В цикле экономического спада лояльность потребителей к существующим бизнес-предложениям и продуктам кардинально изменилась. Глобализация создает неограниченный поток информации, который усиливает силу конкурентной среды для каждого отдельно работающего предприятия. В конкретном контексте информация рождает знания, имеющие ценность, как для партнеров, так и для деловых отношений со стартап-компаниями.

В обстоятельствах довольно радикальных изменений необходимо создать новый подход к накоплению потенциала для быстрого реагирования на изменения в среде глобальной конкуренции и снижения стоимости рисков предприятия. В основе возможностей лежит интеллектуальный капитал, стоимость которого можно увеличить путем обмена знаний между компаниями, развитием новых стратегий по смягчению воздействия конкурентных сил, а также обеспечением дальнейшего существования предприятий.

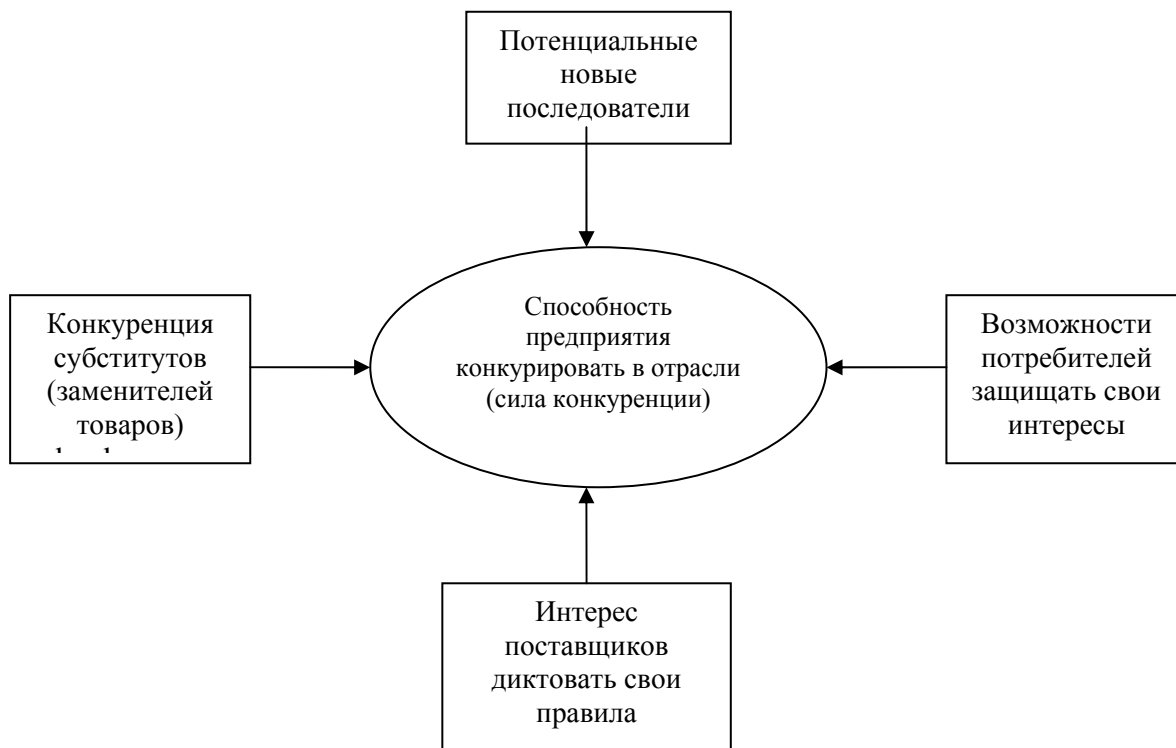
В настоящее время поток знаний является основной предпосылкой для привлечения следующих партнеров, повышая тем самым ценность всех партнеров под впечатлением сотрудничества.

Современные ценности создаются не столько из физических ресурсов, сколько из знаний в виде новых продуктов, новых технологий, навыков и новых отношений с потребителями. В 21 веке знания становятся доминирующим средством для достижения высоких социально-экономических результатов. Существующие в обществе знания являются основой для формирования ценностей. Именно многогранность знаний определяет конкурентоспособность организаций, государств и регионов, и становится важным ресурсом развития.

Существенен не только процесс создания новых знаний, но и передача знаний, копирование, преобразование и процесса применения. Таким образом, при новых условиях с новым подходом действуют все сотрудники коммерческих компаний, государственных и общественных предприятий, и организаций, т.е. все участники процессов возникновения, создания и преобразования знаний. Знания становятся ключевым ресурсом для развития и создания наукоемкой продукции, которая, в свою очередь, усиливает глобальную конкуренцию, основывающуюся на создании услуг. Характерной компонентой современного производства является присутствие знаний в каждом продукте и услуге. Интеллектуальный труд, специальные знания и связи становятся не только добавленной стоимостью, но и факторами конкурентоспособности организаций и экономического развития. Развитие интеллектуального капитала является одним из ключевых факторов во вновь созданной стоимости.

**Влияние скорости потока знаний и информации на силы конкуренции  
М.Портера**

Не только поток знаний и информации сам по себе, но и степень его использования, и скорость влияют на конкурентную среду и способность компании конкурировать. В современном информационном потоке усилителем и ускорителем является Интернет.



5 сил роста конкуренции М.Ю.Портера в эпоху Интернета.

Интернет, который является наибольшим фактором влияния начала этого века, значительно увеличил и влияет на способность конкурировать в отрасли каждого отдельного предприятия.

**Потенциальные участники** - Интернет снижает барьеры для выхода на рынок. Сегодня, чтобы проанализировать оборот, предлагаемые продукты и цены участников рынка больше не нужно ехать в ту или иную страну или регион, - нам полностью достаточно, чтобы войти в Интернет на домашнюю страницу соответствующей компании (конкурента, канала поставки, оптовой торговли, государственной статистики, ассоциаций) для оценки и обобщения информации.

**Аналогично и с интервенцией заменителей товаров конкурента на рынке**, потому что в Интернете, мы быстро оцениваем ассортимент продукции конкурента отрасли или ключевого игрока, находящиеся часто новости на веб-сайтах и моментально мы можем провести небольшую ревизию имеющихся продуктов с учетом рыночных цен, принять решение о предложении субститутов на рынке (если это возможно) по более низкой цене и, например, улучшить дизайн или логистику.

**Способность потребителей отстаивать свои интересы** во время побед глобальной сети несомненно, увеличивается, так как потребители могут быстро общаться друг с другом для обмена опытом (draugiem.lv, facebook.com,

odnoklassniki.ru, а также в комментариях популярных новостных порталов) об использовании продукта, его слабых качествах и также создать «черный» PR. Используя Интернет, потребители могут быстро оценить различия в ценах между различными поставщиками товаров и прочитать аннотацию, а также сделать заказы, практически не выходя из дома или офиса.

**Возможности поставщиков диктовать свои правила** увеличивает любая возможность, которую предоставляет Интернет, можно провести анализ других поставщиков (просмотрев в Интернете предлагаемый ассортимент товаров, логистику и цены). Информация, которая позволяет поднять цены, незамедлительно используется и, следовательно, сокращает прибыль производителя.

Все это, что сегодня дает свободно доступная в Интернете и зачастую искаженная информация, способна за пару минут не только укрепить конкуренцию, но и сделать так, чтобы для отслеживания негативной информации нам понадобились как интеллектуальные, так и финансовые и временные ресурсы.

Что делать, чтобы в современном свободном и глобальном мире использовать неограниченный доступ к информации о ценах, конкурентах и финансовом положении своей компании для возможности повышения конкурентоспособности.

Ключевое слово, которое способно использовать свободный поток информации для получения пользы – это сотрудничество. Сотрудничество, учитывая все пять конкурентных сил М. Портера, и как это сотрудничество может поднять конкуренцию, или уменьшить ее интенсивность. Конечно, в зависимости от отрасли или индустрии, та или иная сила конкуренции оказывает большее или меньшее внимание. Поэтому, чтобы проанализировать эффект сотрудничества на конкуренцию, мы рассмотрим одну из конкретных экономических сил (для кризисов, доступность финансовых средств в экономике) очень чувствительной отрасли - производства строительных материалов.

## **Характеристика отрасли производства строительных материалов**

Для того, чтобы понять влияние сотрудничества на отрасль следует проанализировать индустрию в целом.

Промышленность известна давними традициями использования и высокой инерцией. Технологические изменения происходят медленно. Основной продукт – предмет потребления при строгом регулировании нормами и правилами, низкие маржи. Основные виды сырья делятся на три группы: вяжущий материал (цемента), заполнители (песок, мука известняка и зерна, кварцевый песок) и химические добавки.

Факторы успеха: экономия объемов (мощности), география (дорогая логистика), ассортимент продукции и непрерывное развитие, и предложение новых продуктов, ценность бренда. Промышленность в «зрелой» стадии развития, поэтому прибыльность достигается при производстве продукта добавленной стоимости. Сегмент промышленности строительных материалов в случае SAKRET охватывает сухие смеси на цементной основе, потому что на их долю приходится более 80 % от объема реализованной продукции.

## **Конкурентные силы М. Портера и пути снижения их влияния**

В современных условиях (свободный поток информации, отсутствие государственных границ), чтобы успешно смягчить последствия влияния конкуренции следует создать новые и взаимовыгодные механизмы отношений не только со своими клиентами, но и с поставщиками и конкурентами.

строительных материалов, где самым большим и важным сырьем является цемент и песок (до 90 % от общего объема произведенной продукции), конечно, основным поставщиком, оказывающим наибольшее влияние на себестоимость, является производитель цемента. Каковы же эти виды, способствующие партнерским отношениям и снижающие интенсивность конкуренции в упомянутой отрасли между поставщиком и производителем?

- Общая логистика
- Общее освоение рынка
- Расширение предложения продуктов
- Общий менеджмент

Следующим примером для сотрудничества между производителем цемента Cemex и производителем строительных смесей SAKRET является стратегическая модель партнерства, которая создает ценность для всех вовлеченных сторон, основываясь на передаче знаний между ними.

В 2009 году АО Cemex инвестировало в Латвию 250 миллионов евро и построило самый современный цементный завод в Европейском Союзе с общей мощностью 1,3 млн. тонн готовой продукции в год. Общее потребление Латвийского рынка цемента составило только в 2010- ~ 0,2 млн. тонн. Поскольку "благодаря" мировому кризису в Латвии существенно снизились строительные объемы, то практически единственным способом выживания производителей строительных материалов было найти экспортный рынок сбыта. Учитывая географическое положение Латвии, ближайшие рынки со стабильно высокими (по сравнению с Латвией до 30 %) рыночными ценами это Скандинавия. Исходя из обычных принципов бизнеса, Cemex инвестировало в финской и шведский рынок и открыло там представительства, которые успешно занимаются реализацией продукции, и в настоящий момент доля рынка в Скандинавии произведенного в Латвии цемента составляет 22 %.

В свою очередь в Эстонии объемы продаж Cemex учитывались только для открытого цемента – для бетонных и железобетонных заводов (25 % от эстонского рынка). Хотя упакованная доля рынка полностью принадлежала (до первого квартала 2009 года) мировому производителю цемента Heidelberg с заводом в Кунде.

Во время очередной встречи руководства Cemex и SAKRET в конце 2008 года обсуждался вопрос о том, каким могло бы быть сотрудничество в Эстонии, где находится производство компании SAKRET, которое полностью использует Cemex в качестве стратегического поставщика и имеет хорошо развитую логистику. Было принято решение начать упаковку цемента Cemex на заводах SAKRET, и уже готовую продукцию доставлять клиентам SAKRET, которые такие же, как и у любого производителя цемента – магазины строительных материалов.

Что явилось основой для такого решения? В мировой литературе описано много примеров, как ранее неизвестная компания выходит на новый рынок, на короткое время перенимает 30 % рынка и обгоняет всех существовавших до сих пор лидеров рынка. Как можно было возможно в случае SAKRET и Cemex? Самым главным фактором успеха является одного из ведущих ученых в мировой экономике Питером Ф. Дракером выраженное утверждение, что экономическая реальность такова, что на самом деле истинное значение рынка в его расходах, которые наблюдаются в течение всего процесса производства, независимо от того, кому принадлежит сырье. В частности, для того, чтобы можно было принять решение о партнерстве в Эстонии между SAKRET и Cemex, вначале было исследовано, за какую цену можно продать конечную продукцию или упакованный цемент потребителю. Тогда двумя предприятиями на уровне высшего руководства было принято решение вскрыть затраты обеих компаний на производство и упаковку, чтобы иметь возможность оценить передачу некоторых операций от поставщика на завод SAKRET в Эстонии. Только после изучения общей суммы расходов, обе компании начали производство и смогли договориться о прибыли, которая была рассчитана только после продажи товара. В этот момент начал работать противоположный вектор конкурентной силе М.Портера (интерес поставщиков диктовать свои условия), или поставщик был заинтересован в обеспечении такой цены на сырье, которая дает ему наибольшую прибыль. В конкретной модели бизнес-сотрудничества, после оплаты конечным потребителем - магазином строительных материалов. Дальнейшем сокращением расходов были транспортные расходы, которые были оптимизированы по причине следующих обстоятельств – существенно были сокращены места разгрузки, поскольку в строительные материалы сразу доставлялись два вида основной продукции - цемент и строительные смеси, которые обеспечивали меньшие счета от автотранспортных компаний из-за скорости передвижения и количества разгрузочных площадок. Естественно, в этом нет ничего нового, что производитель сухих строительных смесей расфасовывает сырье своего поставщика и предлагает на рынке в качестве готовой продукции. Но в случае SAKRET и Cemex поставщик и производитель установили стратегическое партнерство, что повышает их индивидуальную ценность, доверие и взаимное сотрудничество не только на внутреннем рынке, но и на экспортных рынках.

Еще одной из современных основных стратегий руководства предприятием, описанная Питером Ф. Дракером, является та, что уже в ближайшем будущем должны контролироваться не только расходы цепочкой управления в целом, а также корпоративная стратегия и планирование, независимо от отдельных правовых границ компаний. Для достижения этой цели следует изменить внутренние и внешние барьеры компании и создать самые высокие доверительные отношения, чтобы руководство предприятий партнеров могло быстро и легко ознакомиться с общими отчетами бухгалтерского учета так часто, как это необходимо для успешного результата. Для реализации этого в случае SAKRET и Cemex было создано единая система учета затрат упаковочного бизнеса, которая позволяет быстро реагировать на изменения цен конкурентов, отказываясь от большой координации между высшим руководством компании.

Чтобы успешно руководить этим проектом, на предприятиях, создающих партнерские отношения, не может быть несколько руководителей (например, от каждого из партнеров по одному с равной ответственностью). Поскольку

команда продаж и менеджер SAKRET реализуют общий продукт, как еще один из товарной корзины SAKRET, было решено, что и менеджер по продажам SAKRET будет отвечать за общее управление проектом и достижение ранее прогнозируемых результатов. Cemex полностью доверился обоснованности величины цены и выбору конечного потребителя, созданию системы бонусов и скидок. И здесь может возникнуть вопрос – почему так Cemex доверился SAKRET? Ответ прост – так как Cemex контролирует 22 % на скандинавском рынке, где цены стабильны, и где стабильная база клиентов, то SAKRET, основываясь на опыте партнерства в Эстонии начала создание общей системы управления и бухгалтерского учета для сбыта своей продукции клиентам Cemex в Скандинавии. В случае Скандинавии, маркетинг продукции SAKRET возьмет на себя Cemex, становясь, таким образом, более благоприятным для своих клиентов в качестве надежного партнера с укомплектованной корзиной продукции. Если SAKRET создало бы схему непрозрачного сотрудничества и исполнительного контроля, тогда, потеряв доверие к своему партнеру, было бы потеряно и дальнейшая возможность создания совместного предложения с Cemex и его скандинавскими клиентами. Таким образом, основное преимущество партнерских отношений заключается в преодолении стратегических поставщиков в заинтересованном лице, которое создает виртуальную компанию с более высокой добавленной стоимостью в разных странах, используя преимущества своих партнеров, которые в конкретной стране имеются для конкретных партнеров.

Какие еще имеются преимущества стратегического сотрудничества с третьим по величине в мире производителем цемента и Латвийской компании SAKRET. Рост существующей стоимости является использование одного из ведущих брендов в мире для положительных отзывов в разных странах, в том числе как имеющегося, так и потенциального экспорта в регионах. Таким образом, бренд SAKRET стоит гораздо больше, причем не только на внутренних рынках, но и на тех, на которых Cemex уже успешно работает не одно десятилетие и создал высокую стоимость доверия. Начиная совместный бизнес в Эстонии, а также и в Скандинавии, у клиентов Cemex и SAKRET (магазинам строительных материалов и конечным пользователям) была вызвана необходимость в этом общем предложении, которе до сих пор потребители приобретали отдельно. До второго квартала 2009 года магазины строительных материалов были вынуждены увеличить остатки на своих складах, потому что по причине специальных скидок за полную загрузку, отдельно от одного поставщика цемента и другого поставщика строительной смеси они всегда заказывали полную загрузку каждой машины. Часто скорость оборота продукции со склада была медленнее, чем они вынуждены были платить за обе группы продукции поставщиков. Соединяя эти стратегические закупки товара у одного поставщика, они сумели сократить свои расходы (сейчас в одной партии комбинированные продукты – строительные смеси и цемент). Таким образом, был создан новая и свободная от конкурентов ниша на рынке, где для клиентов – потребителей было создано неотразимое предложение. Создавая это предложение, тяга была обеспечена ростом доли рынка в отношении любого другого поставщика строительной смеси или лица цемента - конкурента существующего партнерского сотрудничества. Не снижая цену в отношении средней рыночной цены, Cemex и SAKRET смогли создать новой рыночную нишу, где конкуренты каждого партнера, не смогут создать аналогичное предложение в ближайшие годы.

Следуя выгоды этого предложения, потребители (магазины строительных материалов) стали партнером как для производителя (SAKRET), так и для поставщика сырья (Семех). Видя дополнительные бонусы и скидки от общего предложения (цемент и строительные смеси), потребители перестали покупать или значительно сократили на складах продукцию конкурентов SAKRET и Семех, потому что, несмотря на сходные и зачастую более низкие цены, магазины подсчитали, а также получили более высокую прибыль (бонус) от общего предложения. Таким образом, снижены еще два из факторов конкурентной силы М. Портера - возможность потребителей защищать свои интересы в различных формах, так как они стали активными партнерами в увеличении влияния потенциальных новых последователей, используемых общее предложение. Влияние субститутов или заменителей товаров было существенно снижено, так как, конечно, отдельно и продукцию SAKRET можно заменить на другие строительные смеси, и Семех другим цементом. Но так как поставки (их скорость), бонусы и скидки предоставляются только, исходя из общего предложения, то потребители готовы уменьшить степень свободы выбора в пользу продукции Семех и SAKRET. И что еще более удивительно, так это то, что потребители с энтузиазмом обсуждали с руководством партнеров поставки свои потребности и возможность увеличения номенклатуры поставляемой продукции, отказываясь от уже существующих и постоянных поставщиков. Потребители заинтересованы в уменьшении размера пакетов в своих магазинах, как для строительных смесей, так и для цемента, тем самым, увеличивая оборот и возможность заработать более высокий годовой бонус (чем меньше пакет, тем выше цена реализации за килограмм). Таким образом, SAKRET начало упаковывать как свою продукцию, так и цемент в 5 кг, 12,5 кг, 25 кг и 40 кг упаковки. Средняя исходящая цена увеличилась на 15 %, а также увеличился объем поставляемых тонн практически во всех сегментах.

## **Выводы**

Создавая цепочку из этих компаний и управляя ими как единой компанией, существенно увеличилось преимущество по отношению к любому конкуренту, благодаря тому, что разрабатывая предложения, цены и договорные бонусы, компании управлялись с акцентом на результат цели и увеличении своей имеющейся ценности для потребителей. Таким образом, привлекая к созданию системы среднее и высшее руководство, была создана новая стоимость для сотрудников обеих предприятий – не смотря на различный опыт и развитие Семех и SAKRET, но с учетом только потребительских нужд и сильных и слабых сторон конкурентов. В умах потребителей ценность двух разных компаний была сопоставлена и увеличена не за совместный счет, а на конкретном предложении и его развитии или на выгоде конечного потребителя. Опыт и «успешный рассказ» в дальнейшем будет полезен, осваивая новые экспортные рынки, или при вводе на «домашний» рынок продуктов, разработанных как совместно, так и по отдельности обеими компаниями. Следует обратить внимание, что компании имеют совершенно разную продолжительность деятельности (Семех была основана в 1906-м году, а ООО SAKRET - в 2003 году) и разное количество сотрудников (на предприятиях группы Семех работают более 50 000 человек, и напротив в ООО SAKRET занято около 100 человек).

Первоначальное предложение, заключавшееся в способности создать между двумя предприятиями стратегические партнерские отношения, создало для потребителя новую ценность в сотрудничестве и в передаче знаний, и в управлении, а также повысило уровень знаний обоих партнеров, объемы продаж и доли рынка в пострадавшей от кризиса экономике в странах Балтии.

Этот пример стратегического сотрудничества между компанией и ее поставщиками создали цепочку передачи знаний: поставщик – предприятие – потребитель, что способствовало расширению знаний вовлеченных компаний и конкурентоспособности партнеров. Созданием стратегического партнерства, компании увеличили свою главную ценность – знания, которые перенося на других участников рынка, значительно выросли, что увеличило общую ценность как существующих партнеров, так и конечного потребителя.