

Мотивы и механизм кооперации промышленных предприятий составляющих технологическую цепочку производства

В статье рассматриваются особенности организации промышленной кооперации на различных стадиях технологической цепочки. Анализируются мотивы действий кооперантов. Выделены особенности формирования эффективного механизма промышленной кооперации.

Кооперация в рамках технологической цепочки производства является одной из самых важных и объемных форм кооперации. В связи с этим механизмы формирования взаимоотношений между предприятиями, факторы влияющие на продолжительность и эффективность такой кооперации, являются особенно актуальными. Для ответа на эти вопросы мы построили матрицы (рис.1 и рис.2).. В качестве критерия дифференциации квадрантов выбран уровень технологической цепочки потенциального участника кооперационных отношений. Т.к., существенным фактором, влияющим на рекомендации является модель рынка, на котором работают компании: либо рынок поставщиков, где предложение превышает спрос, либо рынок покупателей, где спрос превышает предложение, мы использовали при исследовании две матрицы.



Рис. 1. Матрица кооперации по технологической цепочке производства на «рынке покупателей».

Рассмотрим возможные варианты взаимодействия компаний в рамках технологической цепочки производства при модели рынок покупателей. При этом технологическую цепь производства можно разделить на отдельные этапы и каждая компания может выступать либо покупателем товаров и услуг нижней компании либо поставщиком товаров и услуг для компании верхнего уровня технологической цепочки. Для наглядного представления стратегий лучше использовать матрицу (рис. 1), где по вертикали указаны компании, которые принимают решение о кооперации, а по горизонтали – компании, с которыми возможно организовать кооперацию. Соответственно при пересечении образуются ячейки, каждая из которых характеризует различную модель кооперации.

Стратегия, представленная в квадранте 1.1 на рисунке 3.3.1, характеризуется взаимодействием компании верхнего уровня технологической цепочки с компаниями нижнего уровня. В данном случае экономические мотивы кооперации отсутствуют. Превышение предложений над объемом спроса позволяет компании получать лучшие экономические условия закупки каждой партии товаров или услуг у широкого круга поставщиков. Важным условием при этом является обеспечение других характеристик поставок – качества, сроков, соответствие техническим условиям и международным стандартам. При данной модели нередки случаи поглощения поставщиков. Однако экономических стимулов к поглощению нет и, зачастую это связано с желанием менеджмента удовлетворить собственные потребности в установлении статуса, расширении сферы влияния, а не преследует цели эффективности управления. Простым объяснением данного факта является то, что средства акционеров компании покупателя направленные на покупку поставщика зачастую не обеспечивают норму доходности на вложенный капитал соответствующий получаемым акционерами. Рекомендации для компании верхнего уровня – не кооперироваться вообще, либо кооперироваться на краткосрочную перспективу.

Квадрант 1.2. Синдикат характеризуется взаимодействием компаний верхнего уровня. Основным мотивом кооперации данных компаний выступает сохранение сильных позиций перед поставщиками. Возникает интересное явление – торговый синдикат. В то же время данные кооперационные связи носят неустойчивый характер. Иногда возможны слияния и поглощения, которые носят задачу географического расширения и усиления экономической мощи. Рекомендации - установление кооперационных взаимоотношений с целью сохранения преимуществ над поставщиками и создания входных барьеров для появления новых конкурентов.

Квадрант 1.3. - горизонтальная кооперация. Лучшим мировым примером кооперации поставщиков за все время является деятельность ОПЕС – организация стран-экспортеров нефти. Это – пример как должны действовать поставщики для того, чтобы изменить распределение сил на рынке. Однако это стало возможным благодаря узкому числу поставщиков, обладающих подавляющим объемом поставок на рынок. Наглядным примером в российской

экономики является деятельность компании «Евроцемент групп». Объединив производителей подавляющего объема цемента России в начале 2000-х годов, воспользовавшись бумом строительства ей удалось увеличить отпускную стоимость продукции более чем в два раза. Таким образом, в случае отсутствия у ограниченного числа поставщиков доли от общего объема поставок, которая была бы достаточна для преломления ситуации на рынке, то поставщикам приходится действовать самостоятельно, что приводит к демпинговым войнам в экономике и концентрации доходов в компаниях покупателей.

Рекомендация – при отсутствии возможности с помощью кооперации с другими компаниями изменить ситуацию – жесткая конкуренция, специализация и снижение себестоимости, поиска новых ниш рынка.

Квадрант 1.4. - интеграция. Мотив поставщика – установление долгосрочных кооперационных отношений с компанией покупателем на основе стандартизации условий поставки для обеспечения стабильным объемом производства, при этом поставщик готов к снижению нормы прибыли и к передаче под контроль части компании.

Рекомендации – создание и развитие ключевых факторов успеха компании для того, чтобы это стало существенным основанием для покупателей налаживания долгосрочных кооперационных взаимоотношений с поставщиком. В случае предложения справедливой цены – слияние с покупателем.

При рассмотрении стратегий компаний на «рынке поставщиков», ситуация разворачивается прямо пропорционально, что видно на следующей матрице (рис.1). Для моделей «интеграция», «горизонтальная кооперация», «синдикат», «нет кооперации» соответствуют те же рекомендации которые были описаны выше.

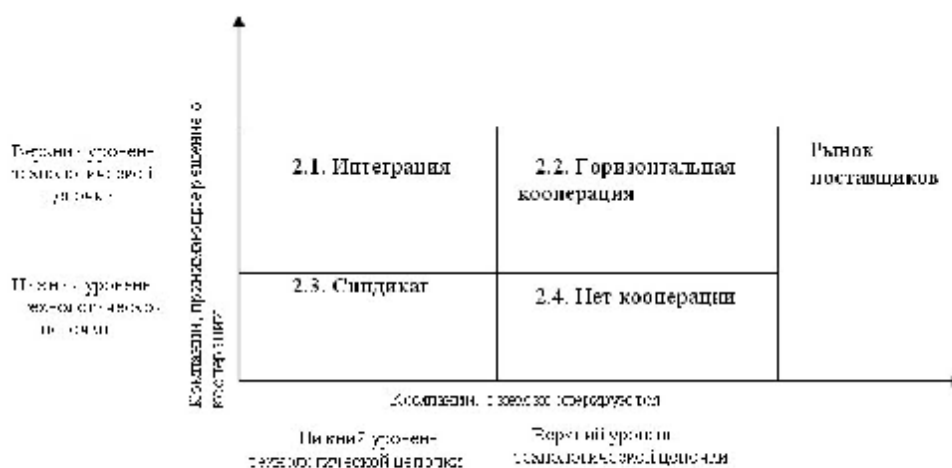


Рис. 2 Матрица кооперации по технологической цепочке производства на «рынке поставщиков».

Таким образом, стратегические матрицы 1 и 2 дают возможность стратегического выбора оптимальной формы производственной промышленной кооперации в зависимости от соотношения предприятий-кооперантов в рамках технологической цепочки.