

Коммерческое ПАРТНЕРСТВО: от идеи к успеху



**Максим
ФУФАЕВ**

бизнес-
консультант
компания DBC
www.dbcltd.ru

Одним из ключевых факторов успеха коммерческого партнерства предприятий (строительных и, особенно, производственных!) является взаимодополнение ресурсов участников и эффективное управление ими, позволяющее совместно достигать целей, недоступных участникам по отдельности, и успешно конкурировать, в том числе и с отраслевыми лидерами. Для достижения подобного эффекта синергии необходимо пройти ряд последовательных шагов.

Интересы участников и концепция партнерства

Во-первых, еще на начальном этапе работы, предприятия-участники должны определиться со своими интересами при вступлении в партнерство – то есть ответить на ключевые стратегические вопросы:

Во-первых: что участие в партнерстве может дать моему предприятию?

Очевидно, что для обсуждения этого принципиального вопроса участники должны быть готовы к честному и открытому обмену информацией. Важно понимать, что наличие противоречий в интересах – явление совершенно естественное. Такие противоречия всегда будут существовать на начальном этапе – но, как правило, они вполне разрешимы при наличии доброй воли со стороны всех участников процесса. Понимание противоречий необходимо для дальнейшей проработки как стратегии, так и оперативного взаимодействия. Если эти вопросы не проработать с самого начала – неизбежны конфликты, которые будут возникать в самый неподходящий для этого момент и ставить под угрозу реализацию наиболее значимых проектов.

Во-вторых: какие ресурсы предприятий-участников могут быть востребованы партнерами или использованы в совместных проектах?

Для достоверного ответа на этот вопрос требуется провести углубленный аудит ресурсов и возможностей предприятий-участников. На этом этапе целесообразно, во-первых, формирование совмест-

ных, единых инструментов оценки, и, во-вторых – привлечение внешних экспертов-аудиторов. Наша практика показывает, что далеко не всегда предприятия адекватно оценивают свои имеющиеся активы – особенно, с точки зрения совместной, комплексной деятельности. Порой оказывается, что предприятие сидит буквально на золотой жиле – не сознавая этого.

По итогам аудита формируется ресурсная матрица партнерства, позволяющая быстро и адекватно оценивать возможности по реализации перспективных проектов и формировать планы развития производственных и иных активов.

Часто звучит возражение: дескать, подобные процедуры оценки затратны по времени и деньгам и не дают при этом никакой реально новой и важной информации. В этом возражении есть рациональное зерно. Тем не менее, затраты на ресурсный аудит могут быть оптимизированы за счет тщательного планирования и рационального сочетания внутренних и внешних ресурсов. (По нашему опыту, предприятиям свойственно недооценивать и собственные информационные ресурсы, и возможности). Что касается полученной информации, то тут важна не столько она сама, сколько её систематизация, структуризация и доведение до всех заинтересованных сторон – как качественной основы для подготовки и принятия управленческих решений. Именно это и яв-

ляется ключевым плюсом ресурсного аудита.

Стратегия

В дальнейшем, эффективное использование ресурсов партнерства требует формирования единой стратегии в отношении развития бизнеса и совместной реализации комплексных проектов.

Говоря о стратегии партнерства, мы имеем в виду, в первую очередь, конкретные и подробные ответы на следующие вопросы:

- *Чем, каким образом, и в каких масштабах будет заниматься партнерство, и чем оно заниматься не будет?*
- *Кто является потребителями продукции партнерства и другими заинтересованными сторонами для его деятельности? В чем состоят их интересы? Как мы собираемся с ними взаимодействовать?*
- *В чем состоят уникальные особенности, преимущества и ограничения партнерства на рынке? Как можно успешно и эффективно работать с этим набором?*
- *Чего должно добиться партнерство? Что еще можно сделать? Чего следует избегать?*
- *Как будут использованы имеющиеся ресурсы – и какие именно?*
- *Как мы оценим результаты деятельности и определим, достигнут ли успех?*
- *Как может измениться внешнее окружение – и как партнерство будет реагировать на изменения?*

На чем будет выстроена политика развития?

Описанная таким образом стратегия будет служить основой как перспективных планов, так и текущей оперативной деятельности. Основные преимущества, которые компании-участники партнерства могут извлечь из единой стратегии – возможность более долгосрочного планирования развития ресурсной базы и экономия

Стратегические документы

Хотелось бы предостеречь от стремления излишне формализовать разрабатываемые стратегические документы. Коммерческие партнерства предприятий – сложные структуры с неоднозначными и часто противоречивыми интересами. Взаимоотношения участников по мере развития партнерства пре-

Основные преимущества, которые компании-участники партнерства могут извлечь из единой стратегии – возможность более долгосрочного планирования развития ресурсной базы и экономия ресурсов: как за счет исключения их дублирования, так и за счет концентрации ресурсов на ключевых направлениях деятельности.

ресурсов за счет исключения их дублирования и концентрации ресурсов на ключевых направлениях деятельности.

Наиболее эффективный механизм для выработки стратегии – стратегические сессии с участием представителей предприятий-участников партнерства. По нашему опыту, полезным бывает привлечение к участию в таких сессиях внешних экспертов – и для анализа разрабатываемых документов, и как источник информации из опыта других успешных компаний, в том числе международных. Стратегические документы обычно утверждаются на общем собрании партнерства и служат основой для оперативных документов, регламентов, планов и т.п.

терпевают существенные изменения, а ожидания и цели часто радикально корректируются. Излишне формализованная, жесткая стратегия либо станет тормозом развития, либо (что существенно более вероятно в наших условиях) будет отброшена как устаревшая.

Кстати, довольно часто при работе с отечественными компаниями нам приходилось сталкиваться с замечательными по качеству и глубине проработки пакетами стратегических и регламентирующих документов, которые лежат мёртвым грузом и не используются фактически с момента их утверждения. Причина проста – при их создании не были предусмотрены

механизмы и процедуры корректировки. Бизнес-ситуация изменилась, документы устарели, а что с ними делать – неясно. В итоге: усилия и ресурсы затрачены, а инструменты стратегического управления не используются – и это весьма печально.


На наш взгляд, хорошие стратегические документы коммерческого партнёрства должны быть краткими, простым и понятным языком описывающими ключевые области деятельности – без излишней детализации. Такие документы будут удобны и руководителям предприятий, и ключевым специалистам – и реально будут использоваться в работе.

Взаимодействие предприятий-участников

Взаимодействию участников сложных организационных структур, какими являются коммерческие партнерства, необходимо уделять серьезное внимание. В практике международных промышленных и коммерческих объединений для управления взаимодействием в целом чаще всего создается координационная группа или совет – по аналогии с Советами директоров на предприятиях. В дополнение к координационному совету при работе над отдельными проектами создаются совместные рабочие группы или проектные команды.

Координационный совет отчитывается перед общим собранием директоров предприятий-участников. В оперативном режиме он осуществляет планирование совместной деятельности в целом по партнерству, координацию взаимодействия по различным проектам, обеспечивает обмен ключевой информацией, а также ведет аналитическую работу.

В завершение хотелось бы обратить внимание на то, что зоны ответственности и полномочия всех руководящих и технических органов коммерческого партнерства (и их руководителей) должны быть четко описаны и закреплены соответствующими документами. Необходимость этого кажется очевидной, но на практике преобладает

принцип «и так всё понятно». В итоге система управления партнёрства оказывается непрозрачной, а часто и просто неработоспособной. И вопросы сотрудничества решаются традиционно, на уровне личных договорённостей руководителей предприятий (а их время очень дорого и его всегда не хватает) – или на уровне исполнителей (а они часто недостаточно информированы и имеют свои интересы, отличающиеся от интересов предприятия). В итоге казавшееся таким перспективным партнёрство «не складывается» или оказывается неэффективным. А ведь этого можно легко избежать – достаточно соблюдать ряд простых правил, о части из которых мы рассказали выше. 



ЭЛМЕТ М

ЭЛЕКТРОТЕХНИЧЕСКИЕ ИЗДЕЛИЯ
 ЭЛЕКТРОЩИТОВАЯ ПРОДУКЦИЯ
 ВЕНТИЛИРУЕМЫЕ ФАСАДЫ
 МЕТАЛЛООБРАБОТКА
 ПРОЧИЕ МЕТАЛЛОИЗДЕЛИЯ

187110, Ленинградская обл.,
 г. Кириши, пр. Победы, д. 40.
 Тел./факс: (81368) 2-52-77,
 (81368) 5-40-67,
 +7 (921) 876-77-44,
 +7 (921) 876-77-33.
 E-mail: elmet-m@yandex.ru.

www.elmetal.ru

Наша производственная компания занимается изготовлением электромонтажных изделий:

<input checked="" type="checkbox"/> лотки глухие;	<input checked="" type="checkbox"/> коробка серии ККБ;
<input checked="" type="checkbox"/> перфорированные;	<input checked="" type="checkbox"/> несущие конструкции;
<input checked="" type="checkbox"/> лотки лестничного типа;	<input checked="" type="checkbox"/> полки и стойки типа
<input checked="" type="checkbox"/> коробка и крышки к ним;	DKS и ГЭМ.

Также мы изготавливаем вент. фасады из оцинкованной стали. Окрашиваем по каталогу RAL в любой цвет. Используем собственное покрасочное оборудование.

Занимаемся изготовлением различных изделий из листового металла. Толщина обрабатываемого листа до 6 мм.

<input checked="" type="checkbox"/> резка;
<input checked="" type="checkbox"/> пробивка;
<input checked="" type="checkbox"/> гибка;
<input checked="" type="checkbox"/> сварка;
<input checked="" type="checkbox"/> покраска.

Длина рабочей зоны станков составляет 2500 мм.

Работаем в максимально сжатые сроки. Наши цены Вас приятно удивят.