

Создание кластера: от объединяющих факторов – к полям эффективности

Наталья
КОМИНА
Андрей
ШВЕЦ

Современная экономика характеризуется большим количеством различных форм агломерации. Государства и компании все больше затрачивают усилий и средств на создание производственных и научно-производственных объединений. Однако многие из этих инициатив заканчиваются провалом.

ХОЛДИНГИ, ТЕХНОПАРКИ, КЛАСТЕРЫ... ЧТО НА ОЧЕРЕДИ?

Некоторые созданные в Беларуси холдинги оказались просто формальными объединениями. Холдинг подразумевает владение материнской компанией акциями дочерних компаний. Однако отечественный фондовый рынок еще слишком неразвит, чтобы механизм контроля через мажоритарные пакеты акций был действенен. Поэтому создание холдинга из открытых акционерных обществ в Беларуси, как правило, никак не сказывается на работе входящих в него предприятий при больших затратах ресурсов на его создание.

Другим примером может служить создание в республике технопарков. Инициаторами их создания ожидалось, что большое количество IT-компаний, собранных в одном здании, создадут кластер и данная агломерация положительно скажется на их деятельности, породив синергетический эффект. Но этого тоже не происходит.

Кластер – объединение компаний, как правило, расположенных географически рядом друг с другом. Взаимодействие субъектов кластера приводит к синергетическому эффекту – снижаются издержки, растет инновационная активность.

Однако в технопарках создаются не кластеры, а бизнес-центры с возможностью аренды офисных помещений. Никакого синергетического эффекта не возникает.

Примеры создания неэффективных объединений приводят к выводу о необходимости более системного изучения явления агломерации с целью выявления наиболее общих принципов, которые бы позволили в будущем минимизировать риск ошибок при создании различных промышленных и коммерческих объединений.

Агломерация – сложный и длительный процесс, в котором главными являются факторы, удерживающие предприятия и организации в составе устойчивого объединения. Очевидно, факторов, влияющих на создание агломератов, может быть много, но только наличие влиятельных объединяющих сил позволяет агломерату функционировать в виде отдельной устойчивой структуры.

«ТРИ КИТА» ОБЪЕДИНЕНИЯ – ЭКОНОМИЯ, ЛОЯЛЬНОСТЬ, МАРКЕТИНГ

Объединяющие факторы выполняют исключительно важную роль в формировании и функционировании агломерата и определяют его основные свойства.

Предлагается связать их с тремя основными и универсальными свойствами производственного объединения любой формы. Данные свойства одновременно являются и целями агломератов потому, что объединение независимых предприятий перестает существовать, если его цели не будут достигнуты:

1. *Снижение издержек и повышение эффективности инноваций.* В агломератах создаются условия для снижения издержек за счет кооперации и взаимного использования ресурсов, в первую очередь связанных с логистикой и обменом информации. Особую роль для входящих в агломерат компаний играет возможность снижения величины издержек и утраченных выгод за счет сокращения сроков разработки и внедрения инноваций.

Однако это свойство агломерата не проявится, если входящие в него предприятия не смогут реализовать предоставленные объединением возможности снижения издержек за счет эффекта синергии. В этом случае предприятия не получают экономические преимущества от агломерации, и объединение распадется или продолжит свое существование лишь формально. Снижение издержек является следствием действия фактора синергии.

Сможет ли компания получить экономические преимущества от вхождения в агломерат или нет, полностью зависит от способности менеджмента компании использовать фактор синергии. Если же

менеджмент инертен, синергетические возможности объединения останутся неиспользованными, что может привести к выходу компании из его состава. Фактор синергии является внутренним для каждого субъекта агломерата, потому что характеризует в первую очередь внутреннюю среду компании, несмотря на то что проявляется во внешнем взаимодействии с другими субъектами.

2. *Высокая взаимная лояльность входящих в агломерат субъектов.* Данное свойство определяет взаимный приоритет субъектов агломерата. Предприятия и организации, входящие в объединение, при принятии решения о сотрудничестве отдадут предпочтение субъектам этого же объединения, а не внешним предприятиям. Каждой компании выгодно развитие других субъектов своего агломерата, общие интересы которого она представляет и защищает.

Свойству лояльности соответствует и объединяющий фактор – фактор лояльности, который может быть реализован либо за счет того что предприятия являются акционерами друг друга, либо за счет того что они имеют общего владельца. Также данный объединяющий фактор действует, если предприятия агломерата являются ключевыми клиентами и партнерами друг друга. Это внешний фактор для каждого отдельного предприятия и внутренний – для агломерата в целом.



Рисунок
Объединяющие факторы
производственных агломератов

3. Рыночный эффект. Агломерат за счет координированных усилий и общей стратегии продвижения более эффективно борется с конкурентами на новых рынках сбыта и с большей эффективностью удерживает старые рынки, чем каждое из этих предприятий по отдельности. Рыночный объединяющий фактор возникает только в том случае, если обостряется борьба за рынки или если возникает тенденция объединения и укрупнения компаний конкурентов. В этом случае предприятиям выгодно объединяться в устойчивые структуры.

При формировании агломерата может действовать как один объединяющий фактор, так и несколько. Они могут сочетаться и дополнять друг друга, но преобладающий фактор определяет основные особенности агломерата.

ФАКТОРОВ – ТОЛЬКО ТРИ, А ВОЗМОЖНОСТЕЙ ДЛЯ ВЫИГРЫША – ЦЕЛЫХ СЕМЬ!

Какой же из факторов является приоритетным при формировании того или иного типа агломера-

та? Рассмотрим особенности объединяющих факторов и их возможные сочетания, воспользовавшись рисунком и таблицей.

Приведенный анализ преобладающих объединяющих факторов позволит проектировать устойчивые и эффективные агломераты на основе следующих выводов.

Устойчивые кластеры можно создать, только привлекая компании с развитой организационной культурой и высокой мотивацией к снижению издержек, способные извлечь из объединения синергетический эффект.

Объединив компании в непосредственной географической близости друг от друга и предоставив возможности неформального делового общения, можно создать высокоэффективный кластер.

Вновь созданный картель будет устойчивым и эффективным только на развивающихся рынках. Поэтому его создание ради помощи определенной отрасли, испытывающей трудности со сбытом своей продукции, было бы ошибкой.

Холдинг в условиях слабо развитого фондового рынка будет гораздо менее эффективен, чем трест.

Таблица

Характеристика объединяющих факторов

| Поле | Объединяющий фактор | Особенности объединяющих факторов |
|--------|-------------------------------------|--|
| 1 | 2 | 3 |
| Поле 1 | Фактор лояльности | Поскольку отсутствуют другие объединяющие факторы, агломерация возможна только на основе финансовой заинтересованности, которая чаще всего обеспечивается приобретением акций предприятий, входящих в объединение. Наиболее часто встречающиеся формы объединения – <i>холдинг</i> и <i>концерн</i> . При этом концерн, в отличие от холдинга, может включать в себя компании разных отраслей промышленности |
| Поле 2 | Рыночный фактор | Вырабатывается общая маркетинговая стратегия объединения, которая затем реализуется совместно. Форма объединения – <i>картель</i> , в котором компании сохраняют независимость, но достигают соглашения по вопросам сбыта и продвижения своей продукции |
| Поле 3 | Фактор синергии | Кооперация в сфере логистики, производства, разработок. Наиболее общая форма объединения – <i>кластер</i> или <i>консорциум</i> . В последнем создается общая структура или подразделение для решения какой-либо конкретной задачи |
| Поле 4 | Фактор лояльности и рыночный фактор | Создание общих инфраструктур продвижения товаров и услуг. В этом случае объединение за счет финансовой и организационной лояльности получает дополнительные и эффективные инструменты реализации общей стратегии продвижения. Характерная форма – <i>синдикат</i> . Входящие в него компании полностью делегируют центральному органу вопросы снабжения и сбыта |
| Поле 5 | Фактор лояльности и фактор синергии | Инвестиции в новые разработки и технологии. Создание общих специализированных структур, обслуживающих все объединение. Наиболее характерная форма – <i>трест</i> . При этом предприятия в значительной степени теряют свою самостоятельность |

| 1 | 2 | 3 |
|--------|---|--|
| Поле 6 | Фактор синергии и рыночный фактор | Общие логистическая и маркетинговая инфраструктура, способствующая продвижению товара и услуг предприятий агломерата. Характерная форма – национальный кластер , все субъекты которого находятся в границах одной страны и который нацелен на внешние рынки |
| Поле 7 | Фактор синергии, рыночный фактор, фактор лояльности | Область сочетания всех трех факторов, порождающая наиболее устойчивые агломераты, тип которых можно определить по преобладающему фактору |

▼ КОММЕНТАРИИ С «ФОРУМА МаркИТ»

Портвос:

А по-моему, что холдинг, что технопарк, что кластер – все это напоминает басню Крылова «Квартет»: «И вы, друзья, как ни садитесь, все в музыканты не годитесь!»

Абрамис:

Ничего-то ты в кластерах не понимаешь.

Портвос:

Скажи еще, что я понимаю только в апельсинах...

Гламура:

А разве у Крылова в «Квартете» была свинья? Там же, кажется, только «Проказница-мартышка, Осел, Козел да Косолапый мишка». Я со школы еще помню. Даже в «Гугле» не подсматривала! Прикиньте!

Бона:

Знает молодежь-то классику!

Константа:

Но кто-то ж там их еще учил и эту самую мораль басни сказал...

Гламура:

Неужели свинья?

Артос:

Да, кроме свиньи, и некому!.. Эх вы, Соловей это был, Соловей!

Портвос:

Вот такого бы Соловья да в наши кластеры!

Абрамис:

Теперь это называется эффективный менеджер. И вот профессиональные кадры – это действительно проблема – и кластеров, и маркетинга в частности, и бизнеса вообще. Некому работать в этих семи «полях».

Бона:

А кого сейчас на «полевые» работы загонишь? Все хотят в офисе сидеть!

Гламура:

Пенсионеров можно. Они любят в садах-огородах копаться...

Жартаньян:

А что? Это – мысль! В который раз нас выручат опытные и дисциплинированные сотрудники пенсионного возраста. Идеал синергизма и преданности своему делу, т.е. лояльности!

Гламура:

Кстати, я все-таки слзила в «Гугл» и посмотрела. Так вот – никакой свиньи у Крылова в «Квартете» нет!