

fj)

# Развитие на стратегически съюзи от динамичните малки и средни предприятия

докторант Свзвизя Георгиева,  
Университет за национално и  
световно стопанство - София

От средата на деветдесетте години на миналия век се наблюдава ускорено изграждане и развитие на съюзи със стратегически характер. Причините за това са основно процеса на глобализация, непредсказуемостта на средата и непрекъснатото изостряне на конкурентната борба, увеличаване на разходите особено за научно-изследователска и развойна дейност, същевременно с това съкращаване жизнения цикъл на продуктите и промяна на насочеността на бизнеса от продукт към компетенции. В отговор на тези предизвикателства, предприятията развиват стратегически съюзи, за да запазват и повишават своята конкурентоспособност. През последните години предприятията от сектора на дребния бизнес особено динамично развиващите се от тях, се превръщат в активен участник в развитието на съюзи със стратегически характер.

Целта на статията е да разгледа основни аспекти в процеса на развитие на стратегически съюзи от динамичните малки и средни предприятия.

Динамичните малки и средни предприятия (ДМСП) имат съществен принос за решаване на важни проблеми като постигане на по-висок растеж, заетост, технологично и регионално развитие, интернационализация на бизнеса. Всъщност ДМСП могат да се разграничат от останалите предприятия от

сектора на дребния бизнес по следните критерии: 1. Оборътът на предприятието да нараства през последните три години. 2. Темпът на нарастване на оборота да изпреварват темпа на нарастване на БВП. Тези предприятия развиват стратегически съюзи, за да преодолеят някои слабости, произтичащи от малкия им размер като невъзможност да реализират икономия от мащаба и ресурсна ограниченост. Съществуват голям брой определения, но няма универсално приета дефиниция за стратегически съюз. Основна причина за липсата на една общоприета трактовка, е разнообразието във формите, които приемат, и трудността да се обхванат цялото многообразие от техни проявления. Въз основа на проучената литература и мненията на водещи в тази област автори може да се приеме, че стратегически съюз е доброволно и дългосрочно сътрудничество между най-често две фирми, които споделят ресурси и рискове, за да постигнат свои индивидуални цели, които не могат да се реализират самостоятелно. Сътрудничеството е с важно значение за участващите страни и обикновено се формализира с договор, като фирмите запазват своята юридическа независимост. Отношенията се характеризират с двупосочност на информацията между партньорите.

Развитието на стратегически съюзи включва следните етапи:

1. Определение на необходимостта от участие в такива отношения.
2. Дефиниране на конкретните цели на сътрудничеството.
3. Подбор на партньор.
4. Подписване на споразумение.
5. Осъществяване на контрол.
6. Разрешаване на конфликти.
7. Определение на канали за комуникация.
8. Оценяване на резултатите от изпълнението.
9. Решение за бъдещето на сътрудничеството.

Стартирането на съвместната дейност е предхождана от подготвителна работа, която е от критична важност за постигането на очакваните резултати от сътрудничеството. Най-напред се анализират и оценяват причините и необходимостта от включване на

предприятието в такива отношения<sup>1</sup>. Изграждането на стратегически съюз е нужно когато предприятието не може да постигне определена цел самостоятелно или да разреши съществен проблем. Вземането на решение за изграждане на съюз със стратегически характер е свързано с анализиране и оценяване и на други алтернативи като сливане или поглъщане на друга фирма. Управленски въпрос, който трябва да намери своя отговор е определяне на „цената“ на формиране и развитие на тези отношения. Освен разходите, които ще се направят за проучване на потенциалните партньори, водене на преговори, сключване на договори и други, трябва да се оценят и издръжките, които ще са необходими в процеса на развитие на отношенията, както и опасността от възможни загуби, като например усвояване от партньора на ценно за фирмата по-уау.

Следващият етап от развитието на стратегическите съюзи е определяне на *тихкретните цели*, които ще се преследват с участието в кооперирането. Резултатите от различни изследвания сочат, че често поставените цели са твърде неясни или са противоречащи си с тези на партньора. Основните мотиви, поради които предприятията създават стратегически съюзи могат да бъдат класифицирани в шест групи-придобиване на технологично ноу-ау; споделяне на финансови активи; реакция на конкуренцията; достъп до определен пазарен сегмент; достъп до определен ресурс, производство и управленски опит; допълващи ресурси и компетeЩИи<sup>2</sup>. В зависимост от това, какво предприятието иска да постигне ще се определи и какъв тип ще бъде сътрудничеството: хоризонтално-с фирма от същия сектор; вертикално-по веригата на стойността с клиент или доставчик; диагонално-с фирма от друг сектор.

Кточово решение, което предопределя в голяма степен успеха или провала на стратегическия съюз е *избора на партньор*. В много случаи върху избора на партньор оказват

влияние фактори като наличие на предварителни бизнес връзки или добри междуличностни отношения между предприемачите на фирмите. Процесът на търсене и подбор на партньор за формиране на стратегически съюз може да бъде представен като последователност от няколко действия: определяне на критерии за избор на партньор в зависимост от целите, които фирмата преследва с кооперирането; съставяне на списък с потенциални партньори; провеждане на преговори с потенциалните партньори по реда на тяхното ранкиране. Изследвания на различни автори в тази област сочат, че голяма част от съюзите са разпадат, тъй като не е избран подходящия партньор<sup>3</sup>. В преговорният процес освен оценяване на фактори като икономико-финансови характеристики на партньора, трябва да се обърне внимание и на стила и/или скоростта за вземане на решения; процеса на делегиране на права; възможността за получаване на информация и нови знания<sup>4</sup>.

Успешното развитието на съюза зависи от ясната *договорна рамка*, която се съгласува и подписва от партньорите. В документът е необходимо да залегнат: обхвата и целите на стратегическия съюз; определяне на приносите, които ще бъдат предоставени от партньорите; процедурите за комуникация, контрол, вземането на решения и разрешаване на спорове; отговорните лица от страна на всеки партньор, както и други въпроси от важно значение за развитие на отношенията.

В процесът на коопериране важен аспект от управлението на отношенията е упражняването на *контрол*. Контролната дейност обхваща основно проверка на това дали се изпълняват поетите ангажименти и/или осигуряване на партньорските приноси. Предприемачите трябва да решат как ще се извършва контрола, от кои лица и какви ще бъдат техните правомощия. Тази дейност може да се осъществява и от предприемача. Контролът е двупосочен и трябва да следи както за спазване

<sup>1</sup> Kuglich F.A., J. Hook, Building, Learning and Managing Strategic Alliances (How to Work Effectively and Profitably with Partner Companies), Kindle Edition, March, 2002

<sup>2</sup> Wahyuni, Sari, *Strategic Alliances: A Study on Alliances Between Competing Firms*, LabyrinthPublication, 2003

<sup>3</sup> Munay, E., Jr. and John Mahon, *Strategic Alliances: Gateway to the New Europe?*, LongRangePlanning, vol. 26, N 4, pp. 102 to 111, 1993

<sup>4</sup> Sticks, J., *Strategic Alliances: Making them Work*, Long Range Planning, vol. 27, №4, pp. 133-137, 99

<sup>5</sup> Bowcr, J., *Successful Joint Venture in Science Parks*, Long Range Planning, vol. 25, N 5, pp. 68 to 72, 1992

на поетите от партньора ангажименти, така също и за изпълнение на оповорностите от самата фирма.

В голяма част от стратегическите съюзи, участващите фирми влизат в сериозни *конфликти* помежду си и развалят сътрудничеството още преди да са постигнали целите си или получили очакваните ползи<sup>6</sup>. Според проведени проучвания две трети от трансграничните съюзи изпадат в сериозни управленски и финансови затруднения, които пораждат конфликти между партньорите още през първите две години от съществуването си. Основният проблем според изследователите се състои в това, че обикновено се очаква твърде много за твърде кратко време. Често в началото фирмените култури не се съвместяват добре и служителите не успяват да се сработят успешно. От важно значение е да бъдат изработени механизми за разрешаване и управление на конфликти.

Постигането на добри отношения, както и избягване и/или преодоляване на конфликтите може да се постигне чрез активна *комуникация* и обмен на информация. Умението да се извършва ефективно общуване и координация между партньорите е от изключителна важност за успеха на кооперирането<sup>7</sup>. Това дава възможност на партньорите да синхронизират своите действия, опит и познания и така да получат по-комплексно конкурентно предимство. Регулярното и открито общуване между партньорите подобрява разбирането и изпълнението на задачите.

Общуването е необходимо условие за опознаване на участващите в кооперирането страни, изграждане на доверие и постигане на по-голяма ефективност на съвместната работа.

Друг ключов аспект в управлението на съюзи със стратегически характер е *оценяването* на постигнатите резултати. По какъв начин ще се извърши измерването на резултатите зависи от естеството на поставените цели. Ако целите съвпадат, тогава могат да се използват еднакви измерители за изпълнението

на всеки партньор и резултата от сътрудничеството като цяло. Небалансираността в резултатите, често води до нарастващ брой на конфликти и създава опасност от прекратяване на сътрудничеството. Най-често резултатите от проучванията сочат, че противоречията възникват по повод на: получаване на патенти и права върху обекти, интелектуална собственост и степента на контрол над дейността.

В резултат на *оценката* на изпълнението на дейността на стратегическия съюз предприемачите вземат решение за бъдещето на сътрудничеството. Продължаване на отношенията без промяна в договорените параметри се случва, когато постигнатите резултати удовлетворяват партньорите. Промяна в параметрите на кооперирането е друг възможен развой на отношенията. Ако резултатите от дейността на съюза са незадоволителни за един или за всички участващи в сътрудничеството страни, се стига до разпад и приключване на отношенията. Възможни са и други причини за прекратяване на кооперирането като появяване на непредвидени събития-изчезване на пазари или промяна в технологии. Възможен изход е и трансформирането на съюза със стратегически характер в поглъщане или сливане между участващите фирми.

Проведено проучване относно стратегически съюзи на българските ДМСП дава възможност да се анализират основните аспекти от развитието на тези отношения.

Основни причини за формиране на стратегически съюзи от ДМСП е силната динамична конкуренция, изменчивостта и непредсказуемостта на средата и необходимостта да се осигури ритмичен и сигурен достъп до определени ресурси.

Почти всички изследвани български предприятия са определили ясно целите си преди началото на сътрудничеството и са били наясно с очакваните резултати от техните партньори. Основните цели на изгражданите съюзи са нарастване на печалбата, увеличаване на пазарния дял и разширяване на

• Stafford, E., *Using Co-operative Strategies to Make Alliances Work*, LongRangePlanning, vol.27, N3, pp. 64to74, 1994

<sup>7</sup> Destan K., A.Yaprak, S.T. Cavusgil, *Alliance Oriellatio11; Co11ceptualizatio11, Measurement and Impact 011 Market Performam::e*, 2000

<sup>8</sup> Gugler, Ph., *Building Transnational Alliam::e to Create Competitive Advantage*, Long Range Planning , Vol. 25, № 1, pp. 90-99, 92

производството. Пропуск в работата на българските предприемачи и мениджъри е, че стратегическите съюзи не се използват в достатъчна степен като механизъм за придобиване на нови знания и компетенции.

Партньорите на българските ДМСП са предимно малки или средни по размер фирми, като почти всички са преобладаващата част от страната или държави от ЕС. Голямата част са направили задълбочено проучване на бъдещия си партньор и уреждат отношенията си с подписване на договор. Основните критерии за избор на партньори са добра репутация и предмета на дейност.

От направения анализ на получените данни се констатира, че изследваните МСП най-често участват в създаване на партньорски отношения за доставка и подизпълнителство. Партньорството с доставчици може да се обясни с важноста за малката или средна фирма да получава определен ключов ресурс, регулярно и при гарантирано качество. Освен това, този тип партньорство е вертикално по своята насоченост, при което няма изразени конкурентни отношения и се изгражда по-лесно.

В хоризонтални и диагонални съюзи се забелязва неподготвеност на българските фирми да формират такъв тип партньорство ефективно, тъй като трябва да постигат баланс между конкуренция и сътрудничество. Много малка част от фирмите участват в създаване на съвместно предприятие. Причините за това особено за микро и малките фирми са необходимите за това ресурси и спецификата на самото съвместно предприятие. Прави впечатление, че малка част от българските фирми участват във франчайзинг и лицензиране, което се различава съществено от тенденциите в европейските страни. Българските МСП са много по-слабо активни в това отношение от конкурентните си в държавите от ЕС.

Сътрудничеството между фирмите, участващи в изграждането на съюзи със стратегически характер, в голямата си част са уредени чрез сключване на договор, тъй като тези отношения са с особена важност за неговото развитие.

Основен проблем в началото на кооперирането е липсата на доверие между

потенциалните партньори. В процеса на управление на съюзите със стратегически характер най-съществени пречки в съвместната работа са свързани с трудното постигане на баланс между конкуренция и сътрудничество, както и доверие между партньорите.

При голямата част от фирмите контролът в процеса на сътрудничеството се извършва от предприемачите или мениджърите. Това може да се обясни с факта, че в микро- и малките предприятия предприемачът изпълнява няколко различни роли и често няма възможност да предостави контролните функции на друго лице. При някои фирми контролът се осъществява от специалист, отговарящ за функционалната област на партньорството или от изградено структурно звено. Такова разпределение на отговорностите е характерно основно за средните по размер фирми.

Най-често посочваните причини за възникване на конфликти в рамките на изследваните стратегически съюзи са неизпълнението на поети задължения и прекалено големите очаквания от кооперирането (фиг.1). Лошата комуникация между партньорите е на трето място по отношение на възникващите проблеми в тези отношения. Други причини за конфликти са различията в стиловете на управление и/или във фирмените култури.

За разрешаване на възникнали конфликти в рамките на стратегическия съюз, представителите на изследваните фирми разчитат основно на водене на преговори. Почти всички респонденти заявяват, че действат по този начин при възникване на напрежение в отношенията. В краен случай предприемачите биха предприели съдебно производство срещу свой партньор. Прави впечатление ниската степен на доверие към съдебната власт и опасенията на предприемачите, че съдебният спор може да се проточи за дълъг период от време. Използването на помощ от страна на модератори за разрешаване на конфликти, възникнали в процеса на работа в стратегическия алианс, все още не е добре позната и използвана практика от българските предприемачи. Това показва, че предприемачите все още нямат практика, да използват външна помощ за разрешаване на управленски