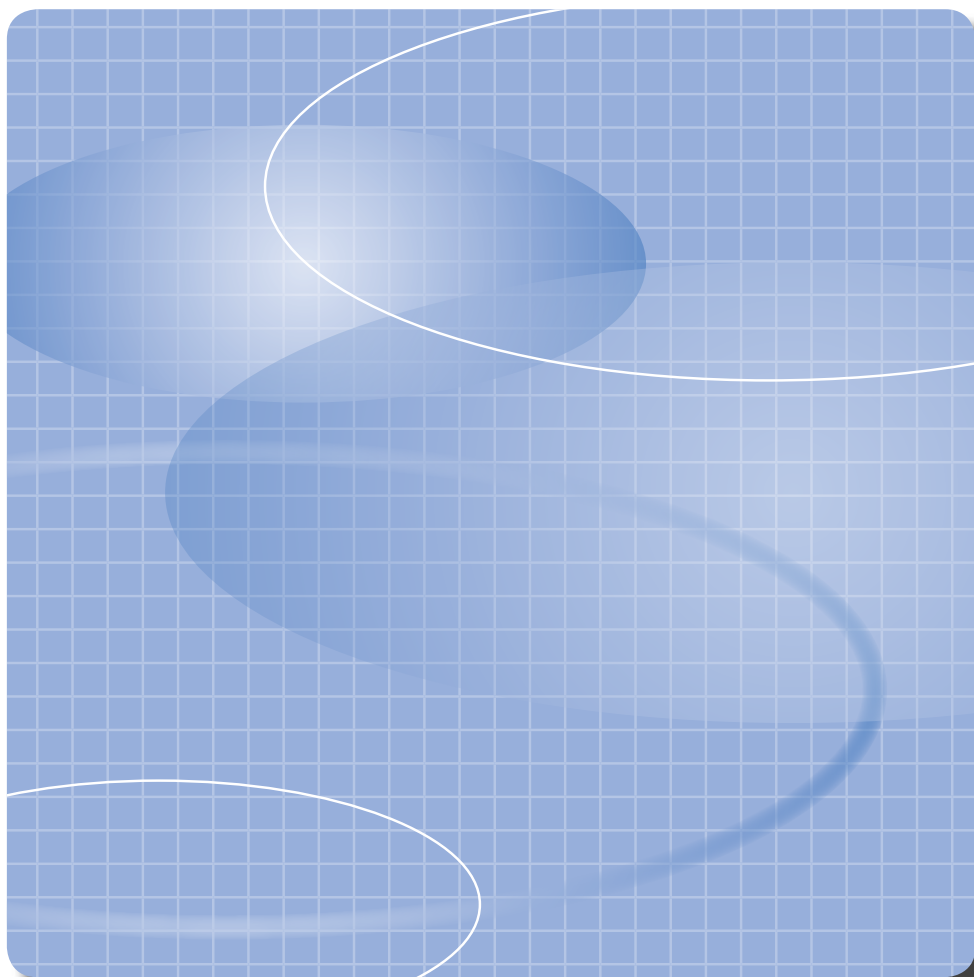


*Яри-Пекка Суоминен*

## **КОНТРАКТНОЕ ПРОИЗВОДСТВО И КОРПОРАТИВНЫЕ СЕТИ В МЕБЕЛЬНОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ**



**LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU**  
*Lahti University of Applied Sciences*

## АННОТАЦИЯ

Университет прикладных наук Лаhti / Кафедра технических наук

Лесотехническое отделение

Яри-Пекка Суоминен

Поисковые слова: Сети, фирма, сотрудничество, контрактное производство

ISSN 1457-8328

ISBN 978-951-827-090-7

# СОДЕРЖАНИЕ

	<b>КОНТРАКТНОЕ ПРОИЗВОДСТВО И КОРПОРАТИВНЫЕ СЕТИ В МЕБЕЛЬНОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ.....</b>	<b>4</b>
	<b>ПРЕДИСЛОВИЕ .....</b>	<b>5</b>
<b>1</b>	<b>ВВЕДЕНИЕ .....</b>	<b>6</b>
<b>2</b>	<b>СЕТЕВАЯ ЭКОНОМИКА .....</b>	<b>7</b>
2.1	Возникновение, развитие и исследование понятия.....	8
2.2	Цепочка создания ценности и система ценностей Портера .....	9
2.3	Эвездная модель создания ценности .....	10
2.4	Стратегические сети .....	11
2.4.1	Сеть базового бизнеса .....	12
2.4.2	Сеть, преобразующая бизнес.....	13
2.4.3	Сеть, развивающая новый бизнес .....	13
2.5	Межфирменное сотрудничество и виды сетей .....	14
<b>3</b>	<b>СЕТИ В МЕБЕЛЬНОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ .....</b>	<b>16</b>
3.1	Описание состояния мебельной промышленности региона Пяйят-Хяме ....	18
3.2	Лидирующие компании мебельной промышленности .....	18
3.3	Сеть интерьерного обеспечения проектов .....	19
3.3.1	Предыстория сети .....	19
3.3.2	Значение сетевых взаимоотношений.....	20
3.3.3	Стратегическое положение в сети .....	21
3.3.4	Сетевые процессы .....	21
3.3.5	Причины успеха сетевой деятельности .....	22
3.4	Проект Prostock .....	22
3.5	Проект Veranta (Веранда) .....	24
<b>4</b>	<b>КОНТРАКТНОЕ ПРОИЗВОДСТВО .....</b>	<b>28</b>
4.1	Два пути развития контрактного производства .....	28
4.2	Перевод массового производства в регионы с низким уровнем затрат.....	29
4.3	Возможности контрактного производства в мебельной промышленности.....	29
<b>5</b>	<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....</b>	<b>31</b>
	<b>СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ .....</b>	<b>32</b>

## КОНТРАКТНОЕ ПРОИЗВОДСТВО И КОРПОРАТИВНЫЕ СЕТИ В МЕБЕЛЬНОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

Тема межфирменной сетевой кооперации является предметом обсуждения уже в течение продолжительного времени. Межфирменные сети исследуются с 90-х годов, поэтому информации о сетевом взаимодействии, основывающейся на практическом опыте, накоплено довольно много. На межфирменные сети и межфирменную кооперацию часто возлагаются большие надежды. По сравнению с традиционными методами работы сетевое сотрудничество предоставляет возможность применять более быстрые, гибкие, затратноэффективные методы, лучше учитывающие потребности клиентов. Сетевая кооперация – это способ достижения дополнительного конкурентного преимущества, который дает возможность обеспечить рост компании в условиях сужающегося рынка. В некоторых случаях это способ изменения существующего рынка и создания новой расстановки в конкурирующих областях.

Тема сетевой экономики раскрывается в настоящем докладе на основе литературных источников. Это сделано для того, чтобы дать читателю четкое представление о рассматриваемом вопросе. Различные определения, собранные из литературы, поясняют, что означает каждое понятие. Межфирменная кооперация и формы сетевого взаимодействия весьма многообразны, и их виды зависят от задач, которые ставятся перед сотрудничеством в каждом отдельном случае. В данном докладе для классификации форм сотрудничества используются различные принципы группировки. В работе дается общее описание сетевых моделей, встречающихся на практике, а также поясняются принципы работы и цели сетевых моделей.

В мебельной промышленности имеются предпосылки для создания сетевой экономики. Производственные этапы процесса изготовления мебели составляют четкую цепочку, группировка которой между членами сети может привести к достижению относительного конкурентного преимущества. В мебельной промышленности закупка полуфабрикатов, комплектующих деталей и услуг является способом обеспечения гибкости собственных ресурсов предприятия. Кроме того при производстве мебели требуется определенное специальное оборудование, покупка которого каждой фирмой не является рентабельной. Таким образом, закупка комплектующих частей и деталей у других компаний становится все более распространенной практикой.

Успешное контрактное производство – это обслуживание клиентов, доведенное до высочайшего уровня, плюс многосторонняя, специализированная сеть субподрядчиков. Открытое ценообразование, характерное для деятельности сети, улучшает общую конкурентоспособность и рентабельность всей цепочки создания ценности. Значение контрактного производства будет по-прежнему расти, т.к. специализация предприятий в своих ключевых сферах деятельности увеличит потребность в приобретении изделий и услуг у других партнеров по сотрудничеству.



## ПРЕДИСЛОВИЕ

Настоящий доклад является частью проекта «Мебельный Технопарк» Университета прикладных наук Лаhti.

Сетевая кооперация и межфирменное сотрудничество стали частью современной бизнес-культуры. Одной из основ существования предприятия является создание стоимости. Фирмы стремятся создавать для своих изделий добавочную стоимость, и сетевая кооперация – один из способов, с помощью которого ее можно увеличить. Те предприятия, которые лучше всего будут владеть искусством сетевого взаимодействия, будут преуспевать в будущем.

Хочу выразить свою горячую благодарность партнерам по сотрудничеству, принявшим участие в создании настоящего доклада, группе управления проектом и другим лицам, содействовавшим появлению данной работы.

Лаhti 10.12.2007

Яри-Пекка Суоминен



# 1 ВВЕДЕНИЕ

Понятия «сетевая экономика» и «сетевые формы межфирменной кооперации» неоднократно встречаются в многочисленных контекстах. Межфирменное сотрудничество относительно старое явление. Межорганизационное сотрудничество следует рассматривать как некую составляющую часть, как явление сетевой кооперации. Развитие сетевой кооперации идет в двух направлениях: с одной стороны, происходит объединение малых предприятий, а с другой – дробление крупных компаний. Сетевую кооперацию можно рассматривать как способ придания продукции предприятия добавочной стоимости. А исходным моментом сетевого взаимодействия можно считать стремление фирм получить за счет использования сетевых структур выгоду, которая станет через определенный промежуток времени экономическим преимуществом.

Тема сетевой экономики рассматривается в докладе на основе литературных источников для того, чтобы дать читателю чёткое представление о рассматриваемом вопросе. Различные определения, собранные из литературы, поясняют, что означает каждое понятие. Для классификации форм сотрудничества используются различные принципы группировки. В докладе дается общее описание сетевых моделей, встречающихся на практике, а также поясняются принципы работы и цели сетевых моделей. Одной из целей настоящей работы является попытка выделить различные сетевые модели, которые были найдены при изучении данного вопроса.



## 2 СЕТЕВАЯ ЭКОНОМИКА

Сетевая кооперация дает возможность использовать более быстрые, гибкие, клиентоориентированные и экономичные методы работы по сравнению с традиционными формами ведения бизнеса. Сетевое взаимодействие – это способ создания разностороннего конкурентного преимущества и возможность обеспечения роста компании в условиях сужающегося рынка. В некоторых случаях это способ изменения существующего рынка и создания новой расстановки сил в областях с уже сложившейся конкуренцией.

При рассмотрении сетевых моделей часто используется понятие *кластер*. Под ним понимается группа компаний, знания, умения, профессиональный опыт и взаимодействие которых дополняют друг друга, усиливая положение всех членов кластера на рынке сбыта. В состав кластера входит несколько крупных компаний, производящих конечный продукт (главные подрядчики) и многочисленные мелкие фирмы, предоставляющие им свои услуги (субподрядчики). Успех кластеров основывается на знании, умении и профессиональном опыте нескольких компаний. Фирма сможет достичь устойчивого конкурентного преимущества тогда, когда она сосредоточит свои усилия только на той сфере деятельности, которой она владеет лучше всего. Когда несколько компаний действуют по данному принципу, они создают сетевое целое, в котором производится изделие. В этом случае речь идет об одном этапе развития рыночной экономики – сетевой экономике. Компании развивают в ней как свой бизнес, так и всю сеть в целом. (Sakki 2003.)

*Кластеры – это географические скопления взаимодействующих друг с другом компаний и организаций, функционирующих в определенной сфере. Кластеры объединяют в себе взаимосвязанные области деятельности и связанные с ними другие структуры, которые являются определяющими с точки зрения конкурентоспособности. (Портер, 1998.)*

Принцип работы сетевых компаний изначально и по определению основывается на взаимодействии и на обмене информацией. Без взаимодействия не существует сетей и сетевых компаний. Одним из центральных аспектов сетевого взаимодействия является быстрое распространение и рассредоточение информации среди участников сети. Для управления и поддержания сетей требуются технические средства, и информационные технологии предоставляют для этого свою сетевую инфраструктуру. (Ollus, Ranta, Ylä-anttila 1998.)



## 2.1 Возникновение, развитие и исследование понятия

С 1970-х годов о межфирменной сетевой кооперации накоплено большое количество информации и исследовательского материала, но только в последнее десятилетие компании осознали, что открытость и гибкость могут быть частью предпринимательского мира. Компании стали активно искать стратегические синергетические преимущества и начали основывать стратегические объединения – альянсы. В настоящий момент складывается впечатление, что, по крайней мере, организации стран с высоким темпом экономического роста все больше и больше переходят к использованию более гибких организационных структур. Компании, действующие в глобальном масштабе, все больше строят свои организации, опираясь на сетевую структуру. Однако для изменения стратегии требовался конкретный пример, который показал бы на практике, что открытость и гибкость могут быть частью предпринимательского мира. Одним из таких примеров стали японские *кэйрэцу*. Они продемонстрировали, что одной из важнейших добавочных стоимостей, создаваемых руководством компании, является мудрая и дальновидная политика построения сотрудничества. Японская предпринимательская среда имеет, очевидно, самую высокую среди промышленно развитых стран степень сетизации. (Tuomi 1994.)

*Кэйрэцу* – это корпоративный конгломерат, в котором компании являются субпоставщиками друг друга. Финансирование инвестиций осуществляется крупным банком, входящим в конгломерат.

Что представляет собой межфирменное сотрудничество? Можно ли дать определение этому термину, или оно является общим понятием, объединяющим в себе множество самых различных, истолковываемых по-разному форм сотрудничества?

*Межфирменное сотрудничество можно трактовать как добровольный договор, заключенный между фирмами и направленный на совместное использование ресурсов.*

С другой стороны, в литературе несложно найти трактовки, согласно которым компании считают сотрудничеством любую деятельность между фирмами и организациями, которая не носит конкурентного характера. (Vesalainen & Murto-Koivisto 1994.) Согласно Мёллеру и Вильсону (Möller & Wilson 1989) межфирменное взаимодействие можно подразделить на конкуренцию, сотрудничество и применение власти. Конкуренция основывается на конкурентных силах, действующих на рынке. Формы межкорпоративного сотрудничества базируются на общих целях, а межфирменная власть – на взаимозависимости. Обычно межорганизационные связи включают в себя, тем не менее, элементы как конкуренции, так и сотрудничества.

*Под сотрудничеством можно также понимать взаимодействие двух или более фирм с целью увеличения их конкурентоспособности.*



Финские исследования по рассматриваемой проблематике относятся, в основном, к периоду 1990-х годов, после чего вопрос сетевого взаимодействия обсуждался весьма широко. В первой половине 1990-х годов Эрягеймо и Лаhti (Eräheimo & Lahti 1991) изучали вопросы, связанные с построением сетей межфирменного сотрудничества. Исследование Раатикайнена (Raatikainen 1992) о создании субподрядных сетей в металлообрабатывающей промышленности региона Северного Саво приходится на тот же временной период. Чуть позднее Весалайнен и Муртокойвисто (Vesalainen & Murtokoivisto 1994) занимались вопросами, связанными с предпосылками для сотрудничества малых предприятий.

## 2.2 Цепочка создания ценности и система ценностей Портера

Вопрос сетевой кооперации тесно связан с концепцией цепочки создания ценности Портера (Porter 1985). Как показано на рисунке 1, каждая фирма для своей успешной деятельности нуждается в различных видах деятельности, как например, в разработке продукции, производстве, маркетинге, складировании и финансовом управлении. Все эти виды деятельности можно изобразить в виде цепочки создания ценности. Важным компонентом успеха сети является тот фактор, насколько успешно партнеры по сотрудничеству могут включить свою цепочку создания ценности в цепочки других участников. Раздробив функциональную цепочку на составляющие части и проанализировав ключевые виды деятельности, являющиеся центральными с точки зрения конкурентоспособности, компания может сосредоточиться на стратегически важных бизнес-сферах. Менее важные с точки зрения стратегии виды деятельности, не принимающие участие в создании ценности, можно вывести из структуры компании и передать на внешний подряд в субподрядную сеть.

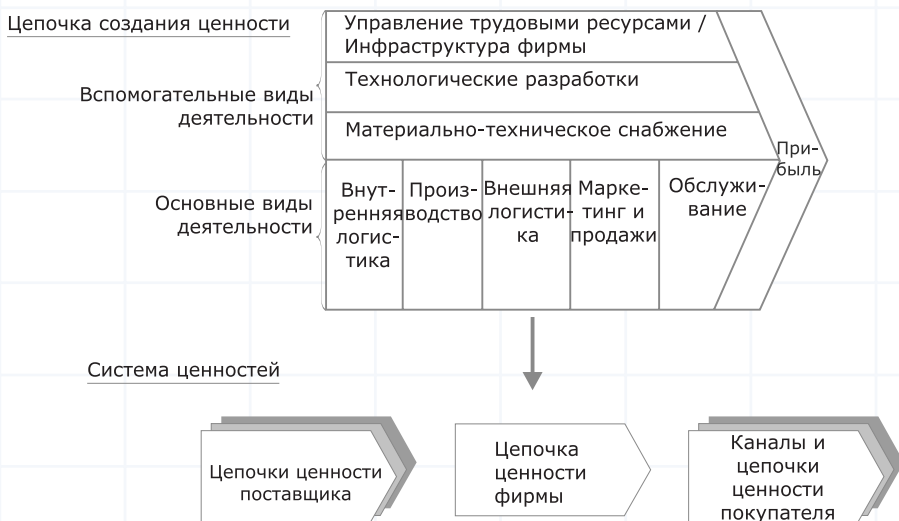


Рисунок 1. Структура цепочки создания ценности и система ценностей Портера (Porter 1985)

Согласно Портеру при конкуренции в какой-либо области деятельности, туда внедряется широкий поток видов деятельности, называемый им системой ценностей (Value System). В соответствии с ней для достижения конкурентного преимущества предпочтительно управлять цепочкой создания ценности как системой, а не как набором отдельных частей. Помимо цепочки создания ценности компании система ценностей включает в себя аналогичные цепочки поставщиков, дистрибьюторов и клиентов, ср. рисунок. 1 (Porter, 1988.)

### 2.3 Эвездная модель создания ценности

В создании ценности одновременно принимает участие несколько субъектов. Процесс основывается на использовании знаний и опыта компании в соответствии с потребностями клиента. В эвездной модели создания ценности система взаимоотношений с клиентами рассматривается более широко, чем в традиционной схеме работы с клиентами, и такой способ действия предоставляет возможность компании участвовать в процессе создания ценности самого клиента. Клиент рассматривается как часть процесса создания ценности, а не только как пассивный потребитель продуктов и услуг. На рисунке 2 представлена эвездная модель создания ценности Викстрёма и Норманна (Wikström, Normann 1994), которая имеет более широкий подход, чем традиционная цепочка создания ценности Портера (Porter 1985).

Деятельность происходит не в виде линейной цепочки, а в виде процесса, в котором субъекты постоянно обмениваются между собой информацией и создают ее друг для друга. Процесс создания ценности находится в центре сети, рисунок 2.



Рисунок 2. Эвездная модель создания ценности (Wikström & Normann 1994, Karjalainen 2003)



Звездная модель создания ценности основывается на факторе изменения и интеграции между участниками. От компаний требуется более быстрая приспособляемость и учет потребностей клиента. Это предусматривает такое изменение линейной цепочки создания ценности, при котором члены цепочки будут действовать не как последовательные покупатели и продавцы, а будут сотрудничать между собой для достижения наилучшего конечного результата. (Wikström–Normann 1994.)

Звездная модель создания ценности способствует формированию многосторонних кооперационных связей по мере развития сети. Более недостаточно того, что компания способна создавать добавочную стоимость для следующего участника цепочки ценности, при этом она также должна быть способна предоставить за счет разностороннего сотрудничества индивидуальный комплекс изделий и услуг, учитывающий потребности клиента. Компании стремятся таким образом совместно создавать максимальную добавочную стоимость для общего проекта. (Wikström & Normann 1994.)

## 2.4 Стратегические сети

Традиционная концепция основывается на цепочке создания ценности Портера (Porter 1985), в соответствии с которой каждое звено цепочки производит добавочную стоимость. В настоящее время сети имеют более сложную структуру, и вследствие этого понятие системы ценностей является более подходящим, чем понятие цепочки создания ценности. Система ценностей состоит из всех тех субъектов, которые принимают участие в процессе создания конечного продукта для клиента. Компании могут также выступать в многотипных сетях в различных ролях. Различные типы сетей имеют весьма разную логику формирования ценности.

Стратегические сети тесно связаны с понятием сетевого бизнеса. В разных стратегических сетях причины сетеобразования, цели сетей, а также проблемы, с которыми сталкиваются компании, весьма различны. Сеть строится сознательно и целеориентированно, она имеет главную цель, которая управляет всей деятельностью сети. Кроме того у каждого члена сети имеются собственные цели. Между членами сети обычно существуют договоры, оговаривающие риски и принципы получения дохода. Ведущая компания, как правило, обычно играет решающую роль в построении сети и управлении ею. Стратегические сети можно разделить на три типа: сети базового бизнеса, сети, постепенно преобразующие бизнес, и сети, развивающие новый бизнес.

Стратегические сети – это образованные определенными компаниями целеориентированные сети, в которых у каждого члена есть определенная роль и ответственность.



При создании базовой ценности определяющим фактором является эффективность. Сеть стремится, например, к экономии затрат и минимизации складских запасов. Сети базового бизнеса чаще всего существуют в сформировавшихся сферах. Ключевые умения при производстве базовой ценности связаны с прогнозированием спроса, эффективностью производственных процессов и поставок, с межфирменными связями, а также со способностью интенсифицировать технологические процессы. *Целью сетей, преобразующих бизнес*, является осуществление незначительного улучшения, например, в случае, когда клиент высказывает пожелание о предоставлении ему дополнительной функции. Этот тип сети направлен на поиск инновационных изменений для обеспечения незначительных усовершенствований. В сети, преобразующей бизнес, имеется много неявных знаний, и проблема заключается в том, как заставить специалистов обмениваться информацией между собой. В сети, преобразующей бизнес, ключевыми умениями являются прекрасное владение искусством партнерских взаимоотношений, а также инновационная способность. *Цель сетей, развивающей бизнес*, заключается в поиске радикальных, новых инноваций. В этом случае важно иметь представление о будущих потребностях клиентов. (Rajahonka, Svahn, Tinnilä, Valtakari 2006.)

### 2.4.1 Сеть базового бизнеса

Целью сети базового бизнеса является более эффективное использование существующих знаний и умений. Эта сеть поддерживает устоявшийся бизнес. Центром данной сети является сильная стержневая компания, которая владеет интеграцией бизнес-процессов и координацией деятельности и способна получить явную выгоду для участников сети.

Основной упор в сети основного бизнеса делается на использовании нынешних знаний и умений членов сети. Сеть стремится достичь эффективности за счет экономии затрат и минимизации складских запасов. Сети базового бизнеса чаще всего существуют в сложившихся сферах. Ключевые умения данной сети связаны с прогнозированием спроса, эффективностью производства и поставок, межфирменными связями, а также со способностью интенсифицировать технологические процессы. Центральным моментом является умение выявить наиболее эффективный способ действия и соответствующую ему систему производства ценностей.

Модуляризация изделий, компонентов и систем обычно является обязательной, их упрощение часто бывает тоже необходимым. Четкая система ценностей, а также упрощение ее функциональных подразделений и составляющих помогает создать информационную систему между членами сети. Достижение высокой эффективности требует мощной координации работы функциональных подразделений и управления хозяйственной деятельностью. (Rajahonka *и др.* 2006.)

## 2.4.2 Сеть, преобразующая бизнес

Целью сети, преобразующей бизнес, является обновление сети за счет небольших усовершенствований, например, в случае, когда клиент высказал пожелание предоставить дополнительную функцию. Эта сеть с ярко выраженным экспертным началом, в которой важными составляющими помимо технических знаний являются способности к инновациям и сотрудничеству, а также способность оценивать специальные умения и возможности партнеров по сотрудничеству. В сети, преобразующей бизнес, главный упор делается на объединении знаний и способностей специалистов в проектах развития, целью которых является пошаговое обновление бизнес-процессов и/или изделий и услуг, предоставляемых сетью. Процесс обновления всегда включает в себя также выработку новых знаний. Это в свою очередь требует способности создавать и управлять многочисленными коллективами разработчиков, включающими в себя специалистов различных областей. В сетях, преобразующих бизнес, имеется много неявных знаний, и проблема заключается в обеспечении обмена информацией между специалистами. Культура доверительных отношений и создание доверительной модели управления крайне важны – без доверия создание новых решений между членами сети и совместное освоение не будут иметь успеха. (Rajahonka ум. 2006.)

## 2.4.3 Сеть, развивающая новый бизнес

Цель сети, развивающей новый бизнес – радикальное обновление деятельности. Разрабатываемые решения являются радикальными для всей отрасли и клиентов, поэтому важно иметь представление о потребностях клиентов в будущем. Сеть, создающая новый бизнес, является поистине инновационной сетью, определяющей чертой которой является сильно развитая способность перспективного видения с одновременной готовностью четко воспринимать реальности развития коммерческой деятельности, при этом часто является важным поддержание неофициальных и неформальных связей. Основной упор делается на создании, формировании и управлении сетью, направленной на разработку радикально новой технологии и бизнеса. Это предполагает наличие способности предвидеть и предугадать развитие будущего, создать стратегическое видение, которым заинтересуются другие организации, и предложить вызывающую доверие, действенную программу для достижения данного видения. Помимо этого также требуется умение формировать дееспособную сеть из сообщества инновационных субъектов. Это предполагает наличие доверительной культуры и модели руководства, которая, с одной стороны, стимулирует выработку и распространение новых знаний в сети, а с другой, поддерживает продвижение проектов развития с помощью достаточно сильного управления и координации действий. Задолго до этапа коммерциализации сеть развития часто необходимо дополнить достаточно мощным маркетингом и каналами сбыта. (Rajahonka ум. 2006.)



## 2.5 Межфирменное сотрудничество и виды сетей

Термин «межфирменное сотрудничество» часто употребляется параллельно с термином «сеть». Можно предположить, что сеть является более обширным целым, а под сотрудничеством может подразумеваться устный или письменный договор, заключенный между фирмами для совместного решения какого-либо вопроса. Межфирменное сотрудничество представляет собой добровольное, обычно долгосрочное соглашение, заключенное между двумя или несколькими полностью самостоятельными компаниями, о частичном совместном использовании ресурсов. Таким образом, сотрудничество может означать как очень тесное и глубокое, так и слабое и незначительное взаимодействие между фирмами. (Vesalainen, Murto, Koivisto 1996.)

Субподряд является одной из самых старых форм межфирменного сотрудничества. Традиционная модель субподрядных отношений не способствует развитию межорганизационного взаимодействия. Часто в качестве субподрядчиков выбирается как можно больше поставщиков, у которых запрашиваются конкурирующие предложения. Обычно более выгодные предложения приводят к заключению краткосрочных договоров, а на следующий год опять организуется тендер между субпоставщиками. Такую практику обычно невозможно совместить с деятельностью по совершенствованию продукции и улучшению ее качества.

Весалайнен и Асикайнен (Vesalainen, Asikainen 1993) выделили на основе определений понятия "сотрудничество", встречающихся в литературе, восемь компонентов, из которых состоит данное понятие:

- Стороны сотрудничества являются экономически самостоятельными, отдельными организациями;
- Сотрудничество основывается на добровольной основе;
- Целью сотрудничества является улучшение конкурентоспособности сторон;
- Права и обязанности сторон определяются устным и письменным, кратко- или долгосрочным договором;
- Стороны сотрудничества размещают ресурсы для совместного использования;
- Сотрудничество часто направлено на совместное обслуживание определенного сектора предпринимательской деятельности;
- В других областях деятельности стороны сохраняют самостоятельность в отношении принятия решений;
- Стороны являются равноправными между собой и зависимыми друг от друга.

В различных ситуациях характер сотрудничества может быть разным. Взаимодействие между сторонами может иметь материальный или нематериальный характер. Видом нематериального сотрудничества является, к примеру, обмен



информацией. Сотрудничество может быть вертикальным и горизонтальным. Вертикальное сотрудничество представляет собой такую форму взаимодействия, при которой компании находятся в цепочке создания или переработки ценности вертикально по отношению друг к другу. Такой вид сотрудничества может быть, например, в случае, когда одна фирма производит сырье для другой фирмы. От субподрядных отношений данное взаимодействие отличается тем, что обе фирмы участвуют в работе по усовершенствованию продукции.

(Raatikainen 1992; Muurinen 1994.) Горизонтальное сотрудничество – это такая форма совместной деятельности, при которой компании могут в принципе быть конкурентами между собой. Примером горизонтального сотрудничества могут быть фирмы, участвующие в совместном маркетинге. (Muurinen 1994).

Определение степени зависимости компаний друга от друга также является общепринятой моделью демонстрации характера сотрудничества. На рисунке 3 приведена схема межфирменных взаимоотношений и степени интеграции. Самый слабый вид взаимодействия между организациями – это традиционные отношения покупатель-продавец. Если слияние и поглощение не принимать во внимание, наиболее интегрированной формой сотрудничества будет совместное предприятие (Joint Venture), в котором партнеры по сотрудничеству направляют ресурсы в отдельную организационную единицу или компанию, созданную для осуществления совместной деятельности. (Vesalainen & Asikainen 1993.)

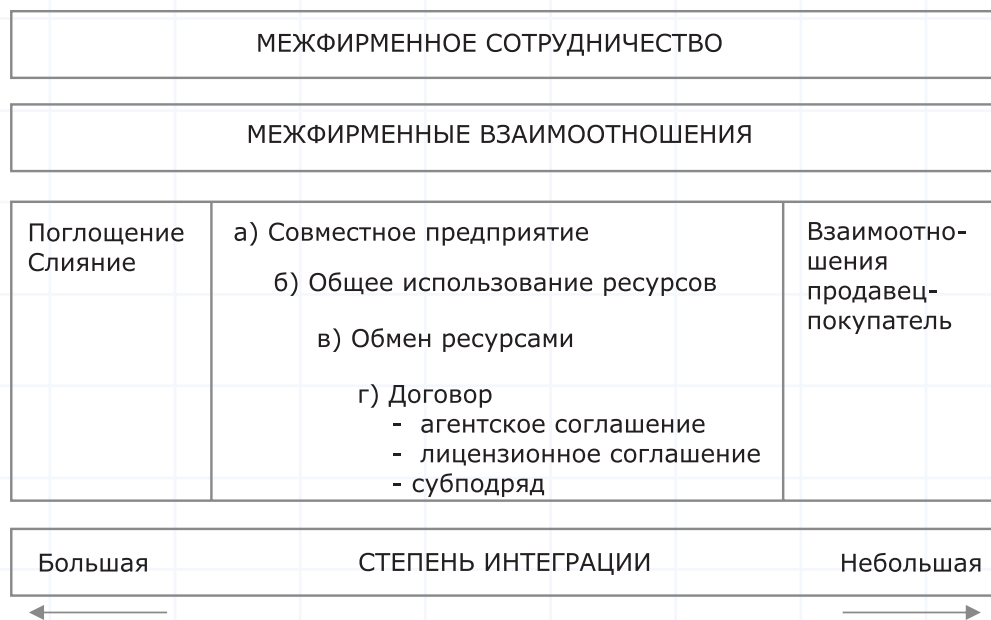


Рисунок 3. Межфирменные взаимоотношения и степень интеграции (Vesalainen & Asikainen 1993)

### 3 СЕТИ В МЕБЕЛЬНОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

Согласно Отраслевому отчету № 5/2007, нынешнюю ситуацию в мебельной промышленности можно считать удовлетворительной, в объемах производства наметился незначительный подъем. Наибольший рост был отмечен в производстве кухонной мебели. Несмотря на сильный подъем строительства, отечественная мебельная промышленность не смогла увеличить свою долю производства, хотя торговый оборот в области продажи мебели возрос, но он произошел за счет сбыта импортной мебели. Сильная конкуренция между дистрибьюторами затрудняет положение мелких производителей, но с другой стороны ситуация предоставляет активным субъектам возможность роста.

Структура отрасли в целом претерпевает изменения. Ожидается, что в будущем дистрибьюторы будут иметь значительно меньшую по сравнению с существующей сетью поставщиков, у которых они будут закупать основную часть своих изделий. Товаропотоки, по крайней мере, от отечественных производителей к дистрибьюторам по-прежнему будут идти небольшими партиями ( в виде отдельных поставок для определенных потребителей) с фабрик в магазины.

Структуру логистики основных объемов мебельной промышленности можно представить следующим образом (Vallin 2007.)

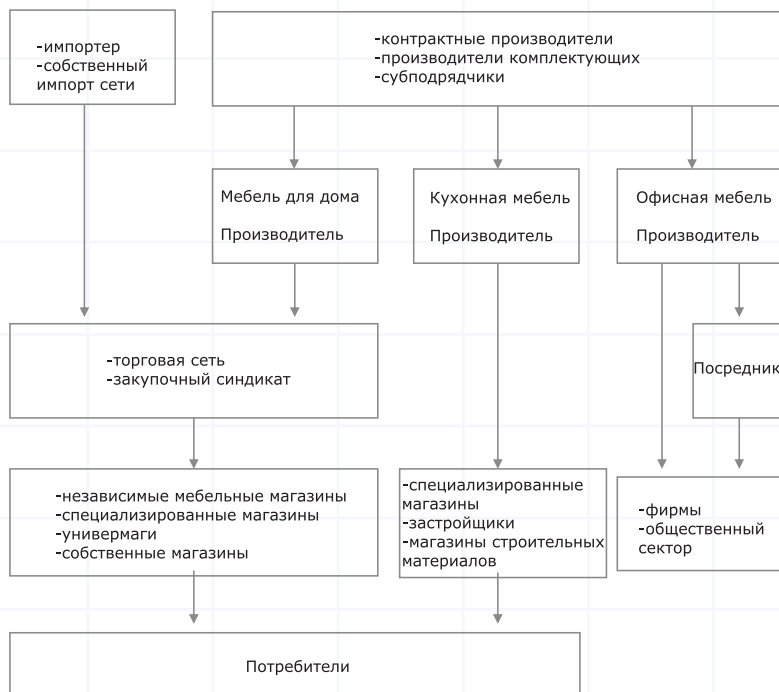


Рисунок 5. Структура логистики в мебельной отрасли (Vallin 2007)





Предпосылки для создания сетевой экономики в мебельной промышленности благоприятны. Производственные этапы в мебельной отрасли образуют четкую цепочку, группирование которой в соответствии с основной специализацией членов сети может привести к достижению относительного конкурентного преимущества. В мебельной промышленности закупка полуфабрикатов, комплектующих деталей и услуг является способом обеспечения гибкости собственных ресурсов предприятия. Часть используемого при производстве мебели оборудования таково, что покупка его каждой фирмой не является целесообразной. Таким образом, закупка комплектующих частей и деталей у других компаний становится все более распространенной практикой. (Ollus, Vuorinen, Karko, Vuori & Ylä-Anttila 1990.)

Производственные системы компаний отличаются друг от друга. В быстро меняющейся среде определяющими факторами являются гибкость производства, адаптационная способность и эффективность, в стабильной среде – соответственно эффективность и высокий коэффициент использования производственных мощностей. Обеспечение гибкости, адаптации и чувствительности к переменам, а также одновременное стремление к достижению конкурентного преимущества привели к сетизации производства. Этот процесс имел место во всех отраслях, сначала в электронной промышленности, а сейчас и в мебельной индустрии. Существенными факторами являются постоянное изменение, гибкость, быстрота и конкуренция в отрасли. Сети в первую очередь связаны с отраслями, в которых происходят быстрые изменения. (Ollus *um.* 1998.)

Сетевое массовое производство начинает приближаться по своей структуре к единичному производству. В проектной деятельности и в единичном производстве также наметился переход к сетевым структурам для обеспечения быстрых сроков поставки и управления вариантностью продукции. Части и комплектующие детали для конечного изделия производятся географически в разных местах и отправляются на сборку в соответствии с графиком изготовления конечного изделия. (Ollus *um.* 1998.)

### 3.1 Описание состояния мебельной промышленности региона Пяйят-Хяме

Компании региона активно сотрудничают между собой, и в регионе существует несколько различных сетей, основывающихся на производственной кооперации. Для развития совместной деятельности было принято решение об учреждении в Пяйят-Хяме собственной отраслевой организации по вопросам развития. В 2005 году в Пяйят-Хяме было учреждено акционерное общество «Центр развития мебельной промышленности Пяйят-Хяме». Весь пакет акций компании принадлежит промышленным предприятиям. Данный центр развития выступает в качестве представителя мебельной индустрии в деревообрабатывающем и жилищном кластере региона Лахти в соответствии с предпринимательской стратегией региона. Помимо определения потребностей развития и разработки на их основе плана развития целью компании является налаживание контактов с организациями, финансирующими исследовательско-разработческую деятельность. Кроме поиска и применения новых бизнес-концепций центр развития представляет интересы отрасли на областном и государственном уровне, а также участвует в развитии вопросов обеспечения профессиональными кадрами и занимается совершенствованием системы профессиональной подготовки работников. Аналогичный центр развития также функционирует в Южной Похьянмаа.

### 3.2 Лидирующие компании мебельной промышленности

Характерной чертой успешной сети является доминирующее положение лидирующей компании, основывающееся на ее сильной конкурентоспособности. Благодаря своему авторитарному положению лидирующая компания решает вопросы координации и контроля за технологическим развитием. Кроме того сильная лидирующая компания независима от всех участников сети, поэтому успешные сетевые организации в значительной мере напоминают традиционную компанию. (Ollus и др. 1998). В этом тысячелетии степень сетевой кооперации финской мебельной промышленности заметно увеличилась. Например, компания Indoor Group выступает в роли экспортной организации для многих мелких производителей мебели и координирует развитие своей партнерской сети с помощью различных проектов развития, как например, проект HULTOKE. Целью данного проекта являлась разработка новой модели логистической структуры в мебельной отрасли. В качестве центральных путей развития проекта были выбраны такие направления как управление ассортиментом продукции и расчет надежности поставок, а также развитие концепции партнерских отношений. Последняя включает в себя лучшие функциональные модели сотрудничества, собранные в единый концептуальный справочник, который служит инструментом сотрудничества между лидирующей компанией и партнерами по сети. (Sihvola, Inkiläinen, Kallio 2003.)



### 3.3 Сеть интерьерного обеспечения проектов

Сеть интерьерного обеспечения проектов была разработана в рамках проекта развития «Академия дерева» образовательного концерна Пяйят-Хяме. Руководство проектом «Академия дерева» осуществлялось кафедрой технических наук Университета прикладных наук Лаhti. Следующее описание основывается на данных, собранных по материалам проекта развития «Академия дерева». (Auvinen, Humala 1999.)

#### 3.3.1 Предыстория сети

Ведущей компанией сети интерьерного обеспечения проектов является действующая в Пяйят-Хяме фирма по изготовлению мягкой мебели, которая производит на финский рынок и на экспорт изделия для внутренней отделки судов и общественных помещений. Компания специализируется на проектных поставках и поставках «под ключ», а также на производстве мебели, изготавливаемой по индивидуальным заказам. В 1999 году торговый оборот компании составлял примерно 1,3 миллиона евро, а в штате фирмы насчитывалось 23 человека.

Более 80 % продукции компании идет на экспорт. Собственный прямой экспорт фирмы относительно небольшой, не считая отдельных контактов с Англией и Россией. Половину изделий компании составляет мебель для судов, которая поставляется генеральным подрядчикам, строящим международные круизные суда. Одна треть производства – это коллекционная мебель для общественных помещений, изготавливаемая на экспорт совместно с партнерами. Помимо лидирующей компании в состав сети входят две фирмы, специализирующиеся на обивке мебели. Одна из них занимается обивкой мебели и изготовлением готовых изделий, а другая полностью специализируется на обивочных работах. Кроме того среди членов сети есть два поставщика, один из которых, в основном, поставляет деревянные детали. Когда портфель заказов находится на высоком уровне, в сети помимо упомянутых компаний действуют еще пять небольших фирм или предпринимателей. Субпоставщик лидирующей компании, поставляющий металлические детали для мебели, основал в 1999 году собственную фирму, которая функционирует в тех же помещениях, что и лидирующая компания. Компании, входящие в сеть, являются многолетними партнерами лидирующей компании. Партнерские взаимоотношения в сети не исключают возможности участия фирм в других корпоративных сетях.

В 1997 году, когда была основана сеть интерьерного обеспечения проектов, лидирующая компания функционировала в старых, тесных арендуемых помещениях с неудобным месторасположением. Однако фирма имела четкое представление о способах и направлении маркетинга своих изделий. В рамках сетевого проекта «Академия дерева» было проведено маркетинговое исследование экспортных возможностей компании, которое показало, что

для привлечения нового сегмента зарубежных клиентов фирма должна иметь стандартную коллекцию мебели. Такая коллекция была разработана одним профессиональным дизайнером, который также создал первые эскизы изделий для этой коллекции. Из них компания отобрала 3-4 модели, по которым были изготовлены прототипы. Группа студентов Института дизайна Лахти в составе 15 человек выполнила оценку изготовленных прототипов, и на основании предложенных ими поправок и с учётом собственных взглядов компании были изготовлены выставочные образцы.

Успешная сегментация рынка и удачная коллекция мебели привели к хорошему конечному результату и увеличению спроса на изделия компании. Благоприятное развитие бизнеса позволило фирме переехать в новые производственные помещения и увеличить штат работников.

### 3.3.2 Значение сетевых взаимоотношений

Действенность сети во многом зависит от взаимоотношений компаний, входящих в сеть. Выбор партнеров и сотрудничество в целом основываются на межфирменном доверии и связях, а также на прежнем опыте совместной деятельности. Вышеописанная сеть сотрудничества выстроена вокруг изделия, и для нее характерным является то, что она постоянно развивается.

Примером тесных сетевых взаимодействий являются взаимоотношения между лидирующей компанией и фирмой, изготавливающей металлические детали. Лидирующая компания осуществляет маркетинг как своей продукции, так и изделий фирмы по производству металлических деталей. Это выгодно клиентам, т.к. они могут иметь дело только с одним партнером. При этом лидирующая компания имеет лучшие возможности для заключения сделок, т.к. она способна предложить более широкий спектр товаров и услуг. Кроме того функционирование под одной крышей способствует укреплению связей между компаниями.

Сетевая кооперация может существенно уменьшить экономическую неустойчивость участников сети, т.к. каждой фирме не требуется инвестировать во всё в одиночку. Кроме того доверие между партнерами по сотрудничеству также уменьшает неустойчивый характер деятельности. С другой стороны, для уменьшения нестабильности бизнеса даже мелким фирмам следует устанавливать связи с несколькими клиентами, а не только с одним.

Принцип деятельности сети интерьерного обеспечения проектов основывается на сотрудничестве, равноправном партнерстве и совместной разработке изделий. Сетевые взаимоотношения отличаются от традиционных связей между генеральным подрядчиком и субподрядчиком. На практике партнеры лидирующей компании географически близко расположены друг к другу. При успешно действующей сетевой кооперации сеть сохраняется единой сама по себе. Хороших партнеров по сотрудничеству также нецелесообразно менять на новых.

### 3.3.3 Стратегическое положение в сети

Оценка стратегического положения компаний, входящих в сеть, связана с обеспечением непрерывности производства. Например, при расширении деятельности параллельно могут возникнуть новые направления бизнеса, что потребует от фирмы уточнения своих стратегических позиций. С другой стороны, если при работе в сети, фирма накопит огромный опыт и займет положение профессионала высочайшего класса в своей области, она сможет за счет своего нового статуса расширить свои субподрядные связи.

В деятельности лидирующей компании просматривается, по крайней мере, два нововведения, относящихся к стратегическому положению компании. Одним из них является выведение производства металлических деталей для мебели в сеть в виде одной из ее частей с размещением производства под одной крышей с лидирующей компанией. Это позволяет гарантировать снабжение металлическими деталями и осуществлять одновременный маркетинг более крупных проектов. Фирма по изготовлению металлических деталей, в свою очередь, имеет в лице лидирующей компании надежного заказчика и партнера по совместному маркетингу, а также субподрядного проектировщика, который снабжает фирму чертежами металлических изделий. Второй стратегической мерой является автоматизация линии резки и передача производственного этапа на внешний подряд в виде учреждения отдельной фирмы. Лидирующая компания выполняет рисунки и чертежи, используя автоматизированную систему проектирования CAD, но резка драпировочных тканей по-прежнему производится вручную. В результате вывода данного этапа на внешний подряд степень использования производственной мощности резательного автомата, который принадлежит вновь созданной фирме, может быть существенно увеличена, т.к. предприниматель может продавать услуги по резке ткани на субподрядной основе другим предпринимателям, работающим в данной области. Лидирующей компании нецелесообразно приобретать данное оборудование, т.к. степень его использования для собственных нужд фирм была бы очень низкой.

### 3.3.4 Сетевые процессы

Сетевое сотрудничество лидирующей компании сконцентрировано вокруг изделий, что является типичным явлением. Благодаря совместной деятельности длительность производственного цикла продукции была уменьшена, сотрудничество также способствовало развитию инноваций в сфере производственных технологий. Кроме того равноправные взаимоотношения между различными сторонами сети привели к новым разработкам в работе по усовершенствованию продукции.

Сама сеть состоит из комбинаций партнерских взаимоотношений, которые меняются в зависимости от состава коллекции мебели и степени производственной загруженности. В сетевом проекте Университета прикладных



наук Лаhti сеть характеризуется как форма взаимного сотрудничества, вытекающая из потребностей фирм и включающая в себя деятельность по развитию продукции и производственных методов, а также мероприятия по увеличению эффективности и взаимопомощь. Определяющими условиями являются различные профессиональные знания каждой фирмы-участницы и различный парк машин. Потребность в сотрудничестве вытекает из того, что отдельная фирма не хочет, не может или ей невыгодно инвестировать во все самой.

Коммерциализация инновации требует на практике заинтересованности и участия ведущей компании. Поставщик конечного продукта становится в действительности ведущей рыночной компанией. Также остальные фирмы, входящие в сеть, могут выступать в роли рыночного двигателя своих изделий и, тем не менее, находиться между собой в субподрядных отношениях. По мере развития сети туда будут неизбежно входить фирмы, выступающие только в роли субподрядчиков.

### 3.3.5 Причины успеха сетевой деятельности

Эффективность деятельности сети, руководимой лидирующей компанией, можно объяснить следующими факторами:

- Деятельность ориентирована на рынок, и изделия разработаны, исходя из потребностей клиентов.
- Ведущая компания стремится к развитию и росту и принимает смелые, обдуманные решения.
- Деятельность сети направлена на стимулирование развития, и одним из главнейших критериев является эффективность. С самого начала ведущая компания привлекает максимальное количество субподрядчиков, но держит в своих руках конечную сборку продукции, что значительно влияет на качество изделий.
- Ведущая компания строит такую сеть сотрудничества и помогает развиваться фирмам, входящим в сеть, таким образом, чтобы деятельность сети отвечала предъявляемым к ней требованиям.

### 3.4 Проект Prostock

Деятельность сети была начата в 2001 году по инициативе компании Stockmann Oy Ab для реагирования на те изменения в экономической обстановке, которые происходили в тот период в мебельной отрасли. Исходным моментом деятельности сети явилась разработка коллекции мягкой мебели, которую предполагалось разместить в верхнем ценовом сегменте, т.к. наиболее многообещающей целевой группой представлялся верхний средний класс. Численность этого класса

возросла, и, предлагая ему индивидуальную коллекцию мебели, относящуюся к верхнему ценовому сегменту, сеть стремилась конкурировать с магазинами дешевой мебели.

Сетевое сотрудничество начали выстраивать с фирмой Pedro Oy. От предыдущей работы с этой фирмой у компании Stockmann остался положительный опыт. Фирме Pedro Oy изготовление коллекции моделей только для компании Stockmann было экономически не выгодно из-за небольшого объема производства. В компании Stockmann поняли проблему фирмы-изготовителя и предложили основать сеть для обеспечения больших мощностей. Сеть предлагалось сформировать из магазинов розничной торговли мебелью, которые обязались бы продавать, осуществлять маркетинг и совершенствовать планируемую коллекцию мебели. Помимо компании Stockmann предполагалось выбрать 10-15 дистрибьюторов, находящихся в различных областях Финляндии, и предоставить им эксклюзивные права в своем регионе.

С помощью сетевой кооперации производитель надеялся выяснить потребности клиентов и потребителей. Кроме того участники сети ожидали получить более широкое представление о разработке моделей мебели до начала производственного этапа. Изготовитель также надеялся создать для компании положительный имидж среди потребителей. Со своей стороны фирма Pedro Oy могла предложить партнерам по сети технологию производства мягкой мебели, высокое ноу-хау, а также неповторимый дизайн мебели. Компания Stockmann была способна обеспечивать сеть информацией о потребностях потребителей в столичном регионе. Территория сбыта компании Stockmann имела довольно большой покупательский потенциал, который мог быть залогом уверенности в рентабельности деятельности сети. Ожидания розничной торговли были связаны с выгодами от совместной разработки изделий и от совершенствования коллекции мебели участниками сети. Предполагалось, что в работе по совершенствованию продукции примут участие и дистрибьюторы, обеспечивая при этом возможностью использовать обширные, основывающиеся на опыте знания о покупательском поведении потребителей. Кроме того стороны, представляющие розничную торговлю, надеялись, что в сети возможно будет осуществлять трехстороннее сотрудничество между дистрибьютором, производителем и разработчиком.

Изготовителю была определена роль, согласно которой он выступал в качестве координатора производственного процесса, отвечая за покупки деталей у субподрядчиков, за их упаковку и поставку. Часть субподрядчиков могла быть контрактными производителями, выпускающими комплектующие детали. На начальной стадии стремились к наиболее простой схеме, поэтому фирме Pedro Oy были предоставлены функции координатора процесса изготовления. Позднее из контрактных производителей могли сформироваться "полнокровные" участники сетевой деятельности.



Карьялайнен (Karjalainen 2003) представил принцип работы сети Prostock в виде модели, изображенной на рисунке 6, где в качестве ядра сети выступает общая коллекция мебели. На самом отдалённом участке модели находится экономическое окружение, состоящее из субъектов сети. Между ядром и самым отдаленным участком осуществляются действия, направленные на создание добавочной стоимости. Пунктиром, разделяющим экономическое окружение, автор показывает направление движения процесса между дистрибьюторами, потребителями и другими субъектами. Непрерывная стрелка от наружной оболочки к ядру отражает процесс наращивания добавочной стоимости, основывающийся на данных, полученных от дистрибьюторов. (Karjalainen 2003.)



Рисунок 6. Модель создания стоимости в корпоративной сети, ориентированной на каналы сбыта (Karjalainen 2003)

### 3.5 Проект Veranta (Веранда)

Проект Veranta – это совместная работа по усовершенствованию продукции Института дизайна, действующего при Университете прикладных наук Лахти, и мебельного магазина Vepsäläinen. В течение года около десяти фирм-производителей мебели, дистрибьюторская компания, научно-исследовательский институт дизайна, а также сотрудники и студенты Института дизайна вели работы в рамках сетевого сотрудничества. В качестве

партнера по сотрудничеству была выбрана дистрибьюторская компания, т.к. у нее есть прямые связи с потребителями, клиентами. Фирма Vepsäläinen – по той причине, что более половины изделий, продаваемых магазинами этой фирмы, по-прежнему изготовлены отечественными производителями.

Предпосылкой для начатой осенью 2006 года инновационной работы стало новое направление в области совершенствования продукции, а также нынешняя ситуация в мебельной отрасли. Эффективность производства и сбыта в вопросах, связанных с жильем, привели к необходимости решения сложных задач, являющихся новыми с точки зрения развития продукции также и для мебельной индустрии. Изделия и новые значимые инновации не возникают более только в результате технологического развития, а чаще всего являются следствием взаимодействия с заказчиком, т.е. с конечным пользователем. С помощью дизайна, разработки концепции товара (услуги) выполняется моделирование условий, при которых будет применяться изделие. Как оно будет использоваться, кто будет им пользоваться, что в нем действительно важно. Иначе говоря, с точки зрения дизайна работа по совершенствованию продукции не связана с применяемой технологией или материалами, а направлена на заполнение ценностного вакуума. В данном случае инновация в области дизайна ищет новые функциональные модели, находящиеся на грани специальных профессиональных знаний компаний – в сетях создания ценности.

Успех в условиях обострения борьбы и наполнения рынка сбыта обеспечивается благодаря высокому качеству всех составляющих изделия. Факторы качества, относящиеся к бренду, как например, внешний вид, а также факторы, связанные с ценностями, быстрее всего влияют на конкурентоспособность изделия. После того как техническое качество изделия достигнет достаточно высокого уровня, решающее значение станут иметь другие факторы ценности изделия. В Финляндии понимание данного явления и его применение, в частности, в мебельной промышленности предоставляет новые перспективы и возможности. Решение этих сложных задач будет реальным только при привлечении клиента, конечного потребителя, к процессу разработки мебели, при котором по сути дела происходит моделирование ценностей потребителей, рисунок 7.

Институт дизайна, действующий при Университете прикладных наук Лахти, функционирует на грани изучения дизайна и развития компаний. Институт готовит специалистов в области дизайна для промышленных и художественно-промышленных производств, а также специалистов для передачи изобразительной информации. Обучение часто происходит путем решения студентами конкретной развивающей многосторонней задачи. В Институте дизайна стали изучать ситуацию, сложившуюся на финском мебельном рынке. В результате исследования была получена картина искажённой с

26

точки зрения финского производства ситуации, которая сложилась на рынке. Происходящее в последние годы благоприятное развитие, рост продаж мебели и предметов интерьера, произошел за счет увеличения импорта. На практике финское мебельное производство не смогло использовать в своих целях возросшую потребность в мебели, выгоду же получили международные производственные предприятия. По мнению исследователей, проблема заключалась в «привлекательности» финского предложения.

Выход из проблемы стали искать в ответственности дистрибьютора за усовершенствование продукции. По мнению исследователей, путь между конечным потребителем и изготовителем был настолько длинен, что информация, доходящая до производителя, уже не имела значимости. Вследствие этого стали разрабатывать модель, в которой информацию, поступающую от потребителя, можно было бы использовать в организации, изготавливающей изделия. Целью не ставилось использование, к примеру, результатов опросов пользователей, а предполагалось применение косвенных, прогнозирующих данных, относящихся к деятельности и ценностям целевой группы фирмы *Vepsäläinen*. Информация, которую обычно получают изготовители, рассматривалась как количественная, поэтому стали разрабатывать модель, с помощью которой можно было бы обеспечить передачу качественной информации.

Работа по разработке продукции была начата в сети с анализа выбранной темы. Тема была разделена на отдельные части, для которых было составлено описание происходящих в них действий. Тема возникла в результате рассмотрения вопросов, связанных с новой организацией быта, строительством частных домов, привычками питания, использованием времени, выполнением работы на дому, вторым жильем. По мнению исследователей, в этих действиях и помещениях произошли изменения, также было замечено, что ассортимент мебели был однообразен. Кроме того было констатировано, что финское производство для данной области является незначительным. Появилась тема «Внутри – Снаружи». Ее начали развивать из представлений, связанных с верандой. Веранда, промежуточное помещение, во время периода цветения служит местом общения, отдыха и приема пищи. Группа нашла общие черты между верандами золотой поры и современности:



- При проектировании многоквартирных домов предпочтительны большие окна, как бы приносящие природу в дом.
- Культура кофепития видоизменилась в наслаждение различными блюдами как вне дома, так и внутри его.
- Увеличилось количество больших лоджий.
- Возросло число спланированных дворики и террас.
- Вновь стала популярна идея внутренних дворики, например, в виде дворовых саун.

В сетевой кооперации учебное заведение выступало в роли сборщика информации и разработчика модели, дистрибьютор – в роли проводника и объекта. Изготовители придали деятельности определенное значение и выработали миссию. В рамках проекта для изготовителей мебели было разработано «ноу-хау», служащее поддержкой их деятельности и обеспечивающее новые возможности развития. Основопологающим моментом также был выбор дистрибьютора с прочными позициями на рынке сбыта, что позволяло достичь потенциального сегмента рынка. Непосредственная польза от проекта заключалась в создании новых концепций товара, формировании сети и выработке новых хороших практик ведения бизнеса. Молодые дизайнеры были приняты в компаниях положительно, они выполняли часть своей работы непосредственно в фирмах, что снизило порог найма дизайнеров на постоянную работу, а также помогло стратегической имплементации дизайна в будущем. Результаты функциональной модели были представлены на выставке Habitare 2007 в отделении Ahead! Часть изделий экспонировалась в рамках мероприятия That's design на выставке дизайна в Милане в 2007 году. (Makkula, 2007.)

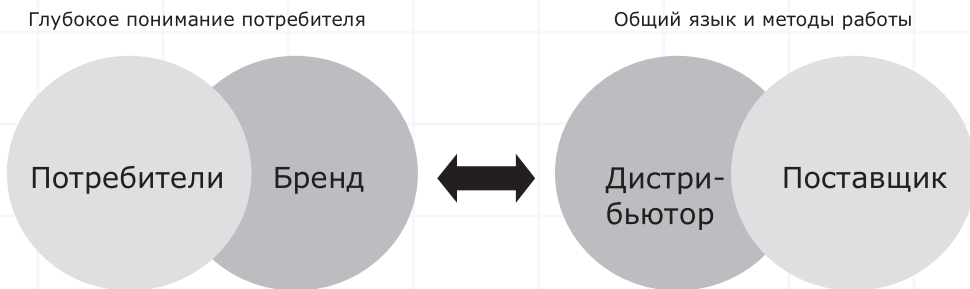


Рисунок 7. Моделирование потребительской ценности (Makkula, 2007)



## 4 Контрактное производство

В настоящее время контрактное производство составляет значительную часть рынка товаров повседневного спроса, продающихся под одним товарным знаком. Обычно под контрактным производством подразумевается развитое субподрядное производство, в котором контрактный производитель отвечает за изготовление и разработку изделия или его части перед другой компанией, которая владеет товарным знаком и осуществляет маркетинг. (Lehtinen, Koivisto 2002.)

Успешное контрактное производство – это обслуживание клиентов, доведенное до высочайшего уровня, плюс многосторонняя, специализированная сеть субподрядчиков. Открытое ценообразование, характерное для деятельности сети, улучшает общую конкурентоспособность цепочки создания стоимости и рентабельность производства. Значение контрактного производства будет по-прежнему расти, т.к. специализация предприятий в своих основных сферах деятельности увеличит потребность в приобретении изделий и услуг у других партнеров по сотрудничеству. Контрактные производители должны быть способны предоставить клиенту услуги, создающие добавочную ценность, как например, планирование и закупка материалов.

В Финляндии контрактное производство, очевидно, наиболее широко используется в электронной промышленности как способ изготовления изделий и их комплектующих вне фирмы. В настоящее время положение контрактных производителей в промышленной сети создания ценности является весомым, и ожидается, что оно укрепится и станет более разнообразным в дальнейшем. Контрактные производители берут на себя все большую ответственность за изделие и активно участвуют в работе по разработке продукции.

### 4.1 Два пути развития контрактного производства

В контрактном производстве, применяемом в электронной промышленности, в последние годы наряду с традиционной EMS-моделью (Electronics Manufacturing Services) получила широкое распространение так называемая ODM-модель (Original Design Manufacturer), в которой фирма, специализирующаяся на разработке, предлагает заказчику помимо разработческих и опытно-конструкторских работ также и изготовление продукции. Ожидается, что в ближайшие годы ODM-модель будет использоваться более широко, чем традиционное EMS-производство.

Клиенты хотят иметь партнера-производителя, который имеет возможность активно развивать изделие, способен быстро внедрять новые товарные инновации в производство и выпускать новинки на рынок. Поэтому некоторые контрактные производители увеличили свои разработческие мощности путем приобретения небольших ODM-компаний.



ОЕМ-производители (Original Equipment Manufacturer) активно ищут средства снижения производственных затрат, и они готовы на большие изменения в цепи процессов, обеспечивающих производство продукции. Вопрос передачи производства на внешний подряд всегда глубоко изучается, и ему предшествует тщательное рассмотрение вопросов цены и качества. Важнейшими критериями отбора при выборе поставщиков являются цена, надежность поставок, гибкость и способность быстро реагировать на изменения.

#### **4.2 Перевод массового производства в регионы с низким уровнем затрат**

В 2005-2006 годах развитие рынка характеризовалось переводом контрактного производства в страны с низким уровнем затрат. В особенности это коснулось крупносерийного производства изделий, таких, как например, мобильные телефоны, которое было перенесено в страны Азии, Восточной Европы и в Индию. В Финляндии и в других странах Северной Европы штаты были уменьшены, и заводы закрыты. Одновременно многие производители расширили свою деятельность, в частности, в Китае и Эстонии. В этих странах были открыты новые подразделения, и расширены имеющиеся производственные помещения. Процесс перевода массового производства в страны Азии продолжается, и Индия заняла сейчас наряду с Китаем прочное положение нового региона роста. Заводы, расположенные в Азии, в основном обслуживают местный рынок, а производство изделий для Европы по-прежнему целесообразно осуществлять в непосредственной близости от конечного рынка – в Европе.

#### **4.3 Возможности контрактного производства в мебельной промышленности**

В настоящее время степень сетизации отечественной торговли мебелью очень высока, и каждая сеть магазинов активно продвигает свои бренды. Сети не только продают изделия, которые имеются в продаже у других, но и стремятся выделиться из массы за счет своего собственного ассортимента. Данная тенденция способствует увеличению контрактного производства в области изготовления интерьерной продукции. Это также означает, что производственные мощности многих малых и средних предприятий незначительны по сравнению с закупочным потенциалом торговых сетей. Это проявляется в виде уменьшения возможностей ведения торговли отечественными производителями, а с другой стороны вынуждает торговые сети делать закупки за рубежом, у производителей, способных поставлять крупные партии товаров. Отечественная мебельная промышленность должна объединяться в корпоративные сети для того, чтобы она могла быть способной предлагать торговым сетям более крупные партии товара и более широкий индивидуальный ассортимент продукции.

В отечественной мебельной промышленности есть несколько крупных компаний, коммерческая деятельность которых в основном или полностью основывается на контрактном производстве. Спектр услуг может охватывать все виды деятельности, начиная от разработки и изготовления изделий до процесса упаковки и поставки. Контрактный производитель должен быть конкурентоспособным, гибким и должен обладать способностью стать составной частью организации заказчика. Производитель должен иметь достаточный производственный потенциал, чтобы обеспечивать поставки продукции в соответствии с запросами клиента. Требования клиента в отношении качества должны четко выполняться, и обнаружение отклонений от заданных параметров качества, а также реагирование на них являются крайне важными факторами для продолжения хороших взаимоотношений с заказчиком.

Требования, предъявляемые к надежному контрактному производителю, являются высокими, и, чтобы соответствовать им, производитель мебели должен уделять пристальное внимание вопросам взаимоотношений с клиентами. Кроме того контрактный производитель должен иметь прочную экономическую основу для того, чтобы он мог эффективно изготавливать высококачественную мебель. Обеспечение конкурентоспособности предполагает помимо наличия эффективного оборудования также качественное техобслуживание и достаточно частые инвестиции в новейшую производственную технологию. Действительная сила контрактных производителей заключена в их способности находить для изделий необходимое сырье и материалы по конкурентоспособным ценам.



## 5 ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Сетевая экономика, что это? Однозначного ответа на этот вопрос дать невозможно. Межфирменные сети и контрактное производство – это обширные темы, которые лишь частично были рассмотрены в настоящем докладе. В библиографических источниках данный вопрос затрагивался в основном с позиции малых и средних предприятий. Автор стремился найти для доклада примеры сетей, действующих в мебельной промышленности, и примеры мер, принимаемых для их дальнейшего развития. В конце заключения приводятся некоторые мысли о факторах успеха компаний, функционирующих в сетях, и о тех закономерностях, которые отражают экономические условия существования сетевой экономики.

*“Компания, успешно действующая в сетевой экономике, представляет собой гибкую специализированную организацию, которая стремится производить марочный товар, основываясь на тесных кооперационных сетях, для четко ограниченной области товаров, но одновременно явно ориентируясь на мировой рынок, производя товар в нескольких вариациях с короткими сроками поставки.” (Ollus и др. 1998.)*

*«Сетевая деятельность основывается на взаимном доверии и сотрудничестве между фирмами, при этом компании могут сосредоточиться на своих ключевых сферах деятельности и закупать остальные услуги у партнеров, находящихся в разных странах мира. Сетевая экономика не является привилегией только информационной индустрии. Новые модели ведения бизнеса и информационные сети увеличивают эффективность деятельности самих фирм и межфирменного сотрудничества почти во всех сферах производства. Возможностями информационной сети для осуществления маркетинга изделий могут воспользоваться также те традиционные малые и средние предприятия, действующие в различных областях, клиенты которых ранее находились в непосредственной близости от фирм. При производстве изделий и предоставлении услуг фирмы могут образовывать сети, с помощью которых можно более гибко реагировать на колебания спроса”.* (Rainio 1998.)

Межфирменное сотрудничество и создание сетей являются непростым делом, которое невозможно осуществить в ускоренные сроки. Межкорпоративное взаимодействие и связанная с ним работа по развитию деятельности должны основываться на понимании компаниями исходных положений, преимуществ и потребностей развития сетевой деятельности, и на формировании на их основе новых видов деятельности предприятий.



## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Auvinen, E. Humala, I. 1999. Päijät-Hämeen koulutus konsernin Puuakatemia kehityshankeen verkostoprojektiaineisto.

Dekker, Henri. 2001. Control of Interorganizational Relationships. Theoretical framework and an empirical investigation. Working paper. 6.4.2001. Vrije Universiteit Amsterdam, Amsterdam Research Center in Accounting (ARCA).

Eräheimo, T. Lahti, A. 1991. Yritysten välisen yhteistoiminnan käynnistäminen. Helsingin kauppakorkeakoulun työpapereita F-275. Helsingin kauppakorkeakoulu. Helsinki.

Karjalainen, Erja. 2003. Jakelutielähtöisen yritysverkoston muodostumisprosessi huonekaluteollisuudessa. Teknillinen korkeakoulu, Lahden keskus. Lahti.

Kuisma, Juha. 1994. Verkostotalous. Pellervon näkökulma -sarja. Pellervon julkaisupalvelu. Kokemäki.

Lehtinen, U. Koivisto, A. 2002. Sopimusvalmistus elintarvikeyrityksen mahdollisuutena. Oulun yliopiston tuotantotalouden yksikön tutkimusraportteja 8/2002. Oulu

Makkula, S. 2007. Tulevaisuuden veranta. Julkaisematon.

Muurinen, Hannu. 1994. Markkinoinnin ja yritys yhteistyön järjestäminen verkostoituissa puualan pk-yrityksissä. Puumarkkinatieteen pro-gradutyö. Helsingin yliopisto. Helsinki

Möller, K., Wilson, D. 1989 Interaction Perspective in Business Marketing: An Exploratory Contingency Framework. Helsinki School of Economics. Working Papers F-233. Helsinki.

Möller, K., Rajala, A., Svahn, S. 2004. Tulevaisuutena liiketoimintaverkot – johtaminen ja arvonluonti. Teknologiateollisuuden julkaisuja nro 11/2004. Teknova, Tampere.

Niemi, Kristiina. 1996. Pienten ja keski suurten teollisuusyritysten verkostoituminen Keski-Pohjanmaalla. Jyväskylän yliopisto. Chydenius. Instituutin tutkimuksia 4/1996.

Ollus, M., Ranta, J., Ylä-Anttila, P. 1998. Verkostojen vallankumous - Miten johtaa verkostoyritystä? Sitra 202, Taloustieto Oy, Vantaa.

Porter, M. 1985. Kilpailuetu. Englanninkielisestä alkuteoksesta *Competitive Advantage – Creating and Sustaining Superior Performance* suomentanut Maarit Tillman. Espoo. Weilin+Göös.



Porter, M. 1998. Clusters and new economics of competition. Harvard Business Review, Vol. 76 No.6. November-December 1998.

Porter M. 1998. Competitive Advantage – Creating and Sustaining Superior Performance. With new introduction, (originally published in 1985). New York

Raatikainen, Ilkka. 1992. Alihankintaverkostojen kehittäminen pohjoissavolaisessa metalliteollisuudessa. Yritystalouden laitos. Yhteiskuntatieteellinen tiedekunta. Kuopion yliopisto. Väitöskirja. Kuopion yliopiston painatuskeskus.

Rajahonka, M., Svahn, S., Tinnilä, M., Valtakari, M. 2006. Kohti verkostomaista liiketoimintaa, ELO-teknologiaohjelman loppuarviointi. Helsinki.

Sakki, J. 2003. Tilaus-toimitusketjun hallinta. 6. painos. Jouko Sakki Oy. Espoo.

Sihvola, I. Inkiläinen, A., Kallio, J. 2003. HULTOKE Huonekalutoimialan verkostopartnereiden yhteisen logistiikkastrategian suunnittelu ja toteutus. Helsinki.

Ollus, M., Lovio, R., Mieskonen, J., Vuorinen, P., Karko, J., Vuori, S. ja Ylä-Anttila, P. 1990. Joustava tuotanto ja verkostotalous. Sitra, nro 109. Helsinki.

Rainio, A. ja Kautto-Koivula, K. 1998. Elämänlaatu, osaaminen ja kilpailukyky. Sitra, nro 206. Helsinki

Tuomi, Ilkka. 1994. Verkostotalous. Pellervon näkökulma -sarja. Pellervon julkaisupalvelu. Kokemäki.

Vallin, A. 2007. Huonekalujen valmistus. Toimialaraportti 5/2007. Kauppa- ja teollisuusministeriö. Helsinki.

Vesalainen, J. & Murto-Koivisto, E. 1994. Yhteistyön edellytykset pkt- yrityksessä. Tapaustutkimus yhteistyön kehittymisestä, tavoitteista ja tuloksista seitsemässä yhteistyöryhmässä. Kauppa- ja teollisuusministeriön tutkimuksia ja raportteja 45/1994. Helsinki.

Wikström, S. Richard, N. 1994. Knowledge & Value. Routledge, Lontoo.





**LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU**  
*Lahti University of Applied Sciences*



The North-West  
Russia Furniture Industry Union

