

НОВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ

МАРКЕТИНГОВЫЙ АСПЕКТ УПРАВЛЕНИЯ ВЗАИМООТНОШЕНИЯМИ В ЦЕПЯХ ПОСТАВОК: РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ

К. В. КРОТОВ, С. П. КУЩ, М. М. СМИРНОВА

Высшая школа менеджмента СПбГУ

Управление цепями поставок является эффективной стратегией получения конкурентных преимуществ и привлекает исследователей, пытающихся объяснить природу этой концепции, найти детерминанты ее появления и исследовать перспективы развития. Одной из таких перспектив считается интеграция маркетинга и управления цепями поставок, что, с одной стороны, дает возможности значительного повышения эффективности цепи поставок, а с другой — требует серьезного развития концептуальной основы данного направления. Цель данной статьи — исследовать стратегии взаимоотношений между партнерами в цепи поставок как основу концепции управления цепями поставок. В статье рассмотрены стратегии взаимоотношений и проанализированы эмпирические данные российских компаний.

Ключевые слова: маркетинг взаимоотношений, управление цепями поставок, стратегии взаимоотношений.

Сталкиваясь с глобализацией бизнеса и агрессивной конкуренцией, современные компании вынуждены искать новые источники конкурентных преимуществ. При этом фокус поиска начинает смещаться от повышения эффективности за счет снижения издержек (развитие в этом направлении достигло определенного предела) в сторону увеличения ценности предложения для клиента [Шеффи, 2006].

В свое время поиск новых способов увеличения эффективности привел к появлению и развитию классического подхода к управлению цепями поставок. Сейчас одним из доминирующих направлений развития концепции управления цепями поставок является маркетинговый вектор. Классический подход к управлению цепями поставок имеет логистические корни, поэтому основной его целью является экономическая

Статья подготовлена в рамках реализации Национального проекта «Образование» в части создания Высшей школы менеджмента СПбГУ, проект «Процессы создания ценности на российских рынках: маркетинговые подходы».

© К. В. Кротов, С. П. Кущ, М. М. Смирнова, 2008

эффективность материального потока и, соответственно, компаний [Cooper, Lambert, Pagh, 1997]. Последователи маркетингового подхода придерживаются несколько иной логики: возможность эффективного снижения издержек в цепях поставок исчерпывается, и необходим новый ресурс, который позволит оптимизировать работу цепи, и этим ресурсом считается ценность конечного продукта, совместно созданная с вовлеченным в производственный процесс покупателем [Pralhad, Ramaswamy, 2004].

Маркетинговый подход к управлению цепями поставок дает возможность повышать цену предложения вслед за увеличением ценности и требует дополнительного изучения данного процесса [Heikkilä, 2002; Jüttner, Christopher, Baker, 2007], что, в свою очередь, должно привести к коренной реорганизации подхода к управлению цепями поставок [Baker, 2003]. Для решения этого вопроса требуется понимание природы взаимоотношений внутри цепи поставок.

Основной целью статьи является исследование стратегий взаимоотношений в цепи поставок на основе эмпирического материала в рамках теоретического подхода, представленного в статье. Для реализации целей необходимо будет также решить следующие задачи: 1) показать, что маркетинговый аспект является доминирующим в эволюции концепции управления цепями поставок; 2) исследовать природу взаимоотношений в цепи поставок; 3) подтвердить теоретические выводы, опираясь на эмпирическую базу.

Понимание современного механизма создания конкурентных преимуществ невозможно без тщательного анализа концепции управления цепями поставок, которая уже зарекомендовала себя как эффективный способ снижения издержек и претендует на выход на новый уровень создания конкурентных преимуществ. Тема представляется достаточно актуальной и для практиков бизнеса, и для исследователей данного вопроса.

Работа состоит из семи частей. В первой части обобщены результаты анализа развития концепции управления цепями поставок и исследована маркетинговая перспектива развития концепции управления цепями поставок. Во второй — рассматривается вопрос стратегий взаимоотношений с партнерами в цепи поставок. В третьей — сделаны основные исследовательские предположения. В четвертой и пятой частях — проанализированы выборка и предложены результаты исследования. Шестая часть представляет собой обсуждение результатов исследования. Седьмая часть является заключением.

1. СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ КОНЦЕПЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ЦЕПЯМИ ПОСТАВОК

В последние два десятилетия управление цепями поставок является динамично развивающейся концепцией и одновременно одной из самых распространенных управленческих стратегий. Повлияв на практику и теорию бизнеса в значительной степени (вплоть до предположения о смене конкурентной парадигмы: «новая конкурентная парадигма заключается в том, что друг с другом конкурируют цепи поставок, и успех компании будет зависеть от того, насколько хорошо она управляет отношениями в цепи поставок» [Christopher, 1998, p. 245], концепция управления цепями поставок сама коренным образом эволюционировала и сейчас находится на очередном этапе своего развития [Gundlach et al., 2006; Кирюков, Кротов, 2007].

Изначально управление цепями поставок трактовалось как координация потока материалов от поставщика к производителю и далее — через каналы распределения к конечному покупателю [Oliver, Webber, 1982]. В дальнейшем координация развилась до интеграции ключевых бизнес-процессов, а участники цепи стали

принимать во внимание потребности конечного клиента [Cooper, Lambert, Pagh, 1997; Mentzer et al., 2001]. Большинство работ по исследованию цепей поставок сосредоточено на решении вопроса: как сделать цепь поставок более «бережливой» (lean) [Womack, Jones, Roos, 1990] либо более «гибкой» (agile) [Goldman, Nagel, Preiss, 1995]. «Бережливый» подход к цепи поставок подразумевает сокращение издержек за счет уменьшения объема товарных запасов, активного применения практики поставок «точно в срок», снижения производственных издержек посредством совместного планирования и т. п., что является эффективным решением, например, для стандартизированной продукции. «Гибкий» подход к цепи поставок, наоборот, эффективен для модных продуктов с высоким показателем колебания спроса [Fisher, 1997]. «Гибкая» цепь поставок оперативно реагирует на изменения спроса, причем как на количественные, так и на качественные его параметры [Christopher, 2000].

Таким образом, в классическом представлении управление цепями поставок имеет своей приоритетной целью эффективное обслуживание спроса, однако не в состоянии решить ключевую задачу маркетинга — выявить, в чем заключается ценность потенциального предложения для конкретного сегмента (или даже для конкретного клиента в идеальном случае), и реализовать данное предложение максимально эффективным способом [Jüttner, Christopher, Baker, 2007, p. 378]. Традиционная эффективная цепь поставок как таковая не увеличивает ценность для потребителя или его удовлетворенность [Rainbird, 2004]. Этот тезис можно считать убедительным, если абстрагироваться от предположения, что ценность для клиента есть отношение совокупной выгоды и совокупных затрат, поэтому, снижая цену для клиента за счет эффективной работы цепи поставок, ценность предложения растет.

При этом сложно не согласиться с тем, что абсолютный прирост ценности может иметь место только тогда, когда клиент получает уникальный продукт с ценными для него характеристиками (функциональность, качество и т. п.). Для этого необходимо «вовлечь потребителей в процесс сопроизводства, и их отношения с производителем должны быть взаимозависимы» [Куц, 2006, с. 33]. Подобного мнения придерживаются авторы книги «*Будущее конкуренции. Совместное создание уникальной ценности с клиентом*» К. Прахалад и В. Рамасвами: «Не имеет значения, как будущее распорядится по поводу ролей, прав и обязанностей компаний и потребителей, компании будут вынуждены вовлекать потребителей в совместное создание ценности» [Pralhalad, Ramaswamy, 2004, p. 7].

Технологический, логистический и другие аспекты развития концепции управления цепями поставок не могут привести к решению задачи по абсолютному увеличению ценности, так как их логика состоит как раз в минимизации затрат с сохранением данного уровня обслуживания клиентов. Поэтому ответ на вопрос о том, как увеличить ценность для конечного клиента, может быть найден в интеграции маркетинга и управления цепями поставок — феномена, получившего название управления цепями спроса (demand chain management) [Heikkilä, 2002; Jüttner, Christopher, Baker, 2007]. Этот подход заключается в совершенно противоположной логике, нежели управление цепями поставок, ведь потребитель в данном случае является исходной точкой, а не конечным пунктом [Baker, 2003]. В работе Дж. Хейккиля приводится модель управления цепью спроса, в которой удовлетворение клиентов положительно связано с взаимоотношениями [Heikkilä, 2002, p. 763–764].

Необходимость создания дополнительной ценности, а не просто эффективного обслуживания спроса, детерминирована

изменением роли потребителя в совершенной транзакции. Потребитель приобретает в настоящее время почти неограниченный информационный доступ, что позволяет ему снижать информационную асимметрию [Pralhad, Ramaswamy, 2004, p. 2–4]. Кроме этого, усиливается конкуренция, исчерпываются возможности снижения издержек, стремительно развиваются инновационные технологии [Christopher, Peck, 2003, p. 2–4]. Глобализация экономики и разрушение торговых барьеров приводят к тому, что ни одна, даже крупная, транснациональная компания не находится в безопасности и ей может составить конкуренцию относительно маленькая фирма. «Трудности ведения хозяйственной деятельности в десятках стран, наверное, досаждали крупным фирмам, однако они часто оказывались единственными компаниями, которым удавалось преодолеть эти препятствия... Когда рынки открываются, многие из подобных барьеров ликвидируются, и более мелким фирмам становится проще продавать свою продукцию по всему миру» ([The Fall..., 1993], цит. по: [Фуруботн, Рихтер, 2005, с. 428]). Э. Фуруботн и Р. Рихтер, продолжая эту тему, утверждают, что «ныне вследствие растущего использования бизнес-фирмами компьютеров преимущества размера в сферах производства и дистрибуции ослабевают. <...> Более того, малые фирмы имеют возможность конкурировать с крупными организациями или даже иметь превосходство над ними» [Фуруботн, Рихтер, 2005, с. 428]. Технология же позволяет сейчас копировать практически любой продукт. Это является еще одним доказательством того, что компаниям в высококонкурентных отраслях требуется нечто большее, а именно: кооперация с потребителями для взаимозависимых и выгодных отношений, т. е. ориентация цепи поставок на клиента.

Маркетинговый подход был важен всегда. Так, в монографии М. Кристофера еще в 1998 г. управление цепями поставок определяется как «менеджмент сети организа-

ций, которые вовлечены через нисходящие и восходящие связи в различные процессы и виды деятельности, которые создают ценность в виде продуктов и услуг в руках конечного (ultimate) потребителя» [Christopher, 1998, p. 18]. Утверждение об ориентации компаний в цепи на конечного клиента можно найти и в определениях других исследователей (см. обзор в работе [Chen, Paulraj, 2004]). Однако существует разница в ориентации цепи поставок на клиента и выстраивании цепи поставок от клиента. Цепь поставок, т. е. «три или более организации, напрямую вовлеченные в восходящие или нисходящие потоки продуктов, услуг, финансовых средств и информации от источника к клиенту» [Mentzer et al., 2001, p. 4], состоит из множества дуальных взаимоотношений между партнерами (продавец — покупатель), где одна сторона выступает в качестве покупателя, а другая — продавца. И хотя прямо или косвенно все участники цепи ориентируются на конечного клиента, приоритетными для продавца будут потребности его непосредственного покупателя, а не конечного клиента, и чем «дальше» от конечного клиента находится продавец, тем значимее будет этот приоритет. Отличие маркетингового подхода заключается в том, что здесь клиент выступает активным участником цепи, вовлеченным в процесс производства и являющимся единственным носителем латентной информации о ценностных характеристиках конечного продукта. Фирмы в традиционной цепи поставок получают выгоду от экономии на издержках (например, снижения запасов в том числе за счет лучшей информационной системы), а в маркетингово-ориентированной цепи — и от создания бóльшей ценности.

С точки зрения теории транзакционных издержек феномен цепей поставок можно объяснить как реакцию (управленческий инструмент) на высокие *ex ante* (предконтрактные) транзакционные издержки — поиск и проверку партнеров, заключение

контракта; а также *ex post* (постконтрактные) транзакционные издержки — исполнение, контроль и обеспечение исполнения контракта. Западные компании вынуждены были решать эту задачу после энергетического кризиса 1970-х гг., когда компаниям необходимо было отыскивать новые стратегии повышения конкурентоспособности, и они находили их в специализации, что создавало другого рода проблемы (вышеперечисленные *ex ante* и *ex post* издержки). В несуществующем мире с нулевыми транзакционными издержками любая компания могла бы найти любого поставщика в любой момент, следовательно, риски срыва поставок или поставок некачественной продукции просто отсутствовали бы, а значит, не было бы и цепей поставок. Информационно-коммуникационные технологии (факс, электронная почта, штрих-коды, системы электронного обмена данными, электронные банковские системы и электронные торговые площадки) дали необходимый инструмент для развития концепции управления цепями поставок. Необходимая технологическая база для маркетингового аспекта развития цепей поставок состоит в новой сетевой технологии, например, социальных сетей (такие функции выполняет в том числе и программное обеспечение).

Таким образом, задачей управления цепями поставок с учетом современных тенденций становится не просто эффективное обслуживание спроса, а создание большей ценности для потребителя, что является «наиболее успешной конкурентной стратегией» [Ravald, Gronroos, 1996]. Заметим, что, пожалуй, лучшей конкурентной стратегией выступает стратегия, ведущая к монопольному положению компании на определенном рынке/сегменте рынка, тогда ценность играет второстепенную роль, однако на высококонкурентных рынках создание и донесение ценности является приоритетной задачей. На текущий момент вопрос интеграции управления цепями

поставок и маркетинга имеет некоторое количество успешных практических примеров, но до сих пор остается неразвитым в теоретическом плане [Jüttner, Christopher, Baker, 2007, p. 378], тем более что нет подтверждения теоретических наработок эмпирическими исследованиями. Для разрешения этих вопросов мы изучили природу взаимоотношений между компаниями в цепи поставок и попытались проверить свои гипотезы на эмпирическом материале российских компаний.

2. СТРАТЕГИИ ВЗАИМОТНОШЕНИЙ МЕЖДУ ПАРТНЕРАМИ В ЦЕПИ ПОСТАВОК

Важнейшими аспектами при исследовании управления цепями поставок являются стратегии взаимоотношений между парами компаний в цепи. Несмотря на то что, инвестируя в специфические активы, в частности в информационную инфраструктуру цепи, компания вступает во взаимоотношения сразу со всеми участниками, торговые взаимоотношения остаются только между парой «продавец — покупатель». В любом случае понятия «управление цепями поставок» и «маркетинг взаимоотношений» сильно взаимосвязаны: так, в своей работе С. Мин и Дж. Ментцер доказывают, что «маркетинговая концепция, маркетинговая ориентация, маркетинг взаимоотношений и управление цепями поставок не являются отдельными областями, а, наоборот, неразрывно связаны» [Min, Mentzer, 2000, p. 782].

Природа взаимоотношений давно является предметом пристального изучения со стороны представителей различных теорий: экономических (теория отраслевых рынков, теория транзакционных издержек, неинституциональная экономика, теория агентских отношений и др.), социологических и социально-психологических (теория ресурсной зависимости, социология организаций,

теория социальных сетей и т. д.), биологических (экология популяций и др.) и др. (подр. см.: [Третьяк, Румянцева, 2003]). В сфере теории промышленного маркетинга присутствует множество частных концепций и моделей представителей различных школ: североамериканской (классификация отношений между компаниями с точки зрения центральной компании [Морган, Хант, 2004, с. 75]), британской (модель шести рынков [Christopher, Payne, Ballantyne, 2002, р. 80]), североамериканской (модель 30R [Gummesson, 1999]) и др. (подробнее об основных теориях маркетинга взаимоотношений см. [Куц, 2003]). В нашем исследовании мы сосредоточились только на отношениях в цепи поставок, т. е. на производственно-торговых взаимоотношениях.

Мы полагаем, что отношения между двумя партнерскими компаниями носят конфликтный характер. Термин «конфликт» используется в том же смысле, в котором его применяет Т. Шеллинг [Шеллинг, 2007], т. е. не как патологическое состояние отношений между субъектами, которое необходимо «излечить», а как род соперничества, участники которого пытаются «победить». Партнеры всегда пытаются «победить» и получить единственный выигрыш — прибыль, для чего отстаивают свои интересы. Интересы в конфликте не могут быть абсолютно однонаправленными, ведь в таком случае если задача одной компании — максимизация прибыли, то задачей второй должна была бы стать минимизация прибыли, что возможно только в искусственной ситуации (оппортунистическое поведение) в краткосрочном периоде (например, целенаправленного разорения фирмы). Абсолютно разнонаправленные интересы в конфликте также не могут иметь место, даже в краткосрочном периоде (никакого партнерства в ситуации, когда компании стремятся взаимно разорить друг друга, т. е. в условиях прямой конкуренции, быть не может). Иными словами, главным условием взаимодействия является выигрыш каждого из

партнеров, который должен быть выше, чем в ситуации отсутствия взаимодействия.

Поскольку предметом конфликта во взаимоотношениях «продавец — покупатель» является прибыль, то задача каждой из сторон — максимизация прибыли в данных отношениях. Каждая из сторон вступает в переговоры, имея «отправную цену» [Шеллинг, 2007, с. 35]. Для продавца отправной ценой является минимальная цена C , по которой он готов продать товар (предоставить услугу). В «нормальной» ситуации C не может быть ниже общих затрат, причем в краткосрочном периоде эта величина равна средним переменным издержкам, а в долгосрочном — средним общим издержкам. Для покупателя отправной ценой служит максимальная цена V , которую он готов заплатить. V есть ценность данного товара (услуги) для покупателя, и она зависит от многих факторов (например, для промышленной компании — от функции ее производственных издержек и той цены, по которой она имеет возможность продавать продукт далее своему покупателю, а для потребителя — это масса субъективных факторов [Woodruff, 1997]). Очевидно, что сделка не состоится, если $V < C$, а трансакционные издержки на ведение переговоров в этой ситуации будут чистым убытком. Цена контракта P лежит в промежутке от C до V . С точки зрения неоинституциональной экономики для ведения эффективных переговоров «отправная цена» должна быть известна обеим сторонам [Фуруботн, Рихтер, 2005]. При известной отправной цене и равной рыночной силе партнеров цена P будет находиться посередине между C и V *ceteris paribus*, однако на практике это бывает редко. Во-первых, лишь немногие компании точно знают свою отправную цену. Во-вторых, у каждой из сторон есть мотивация к блефу, т. е. намерение выдать за «отправную» цену иную сумму [Шеллинг, 2007, с. 37]. Так, продавец будет завышать свою отправную цену, а покупатель, наоборот, занижать.

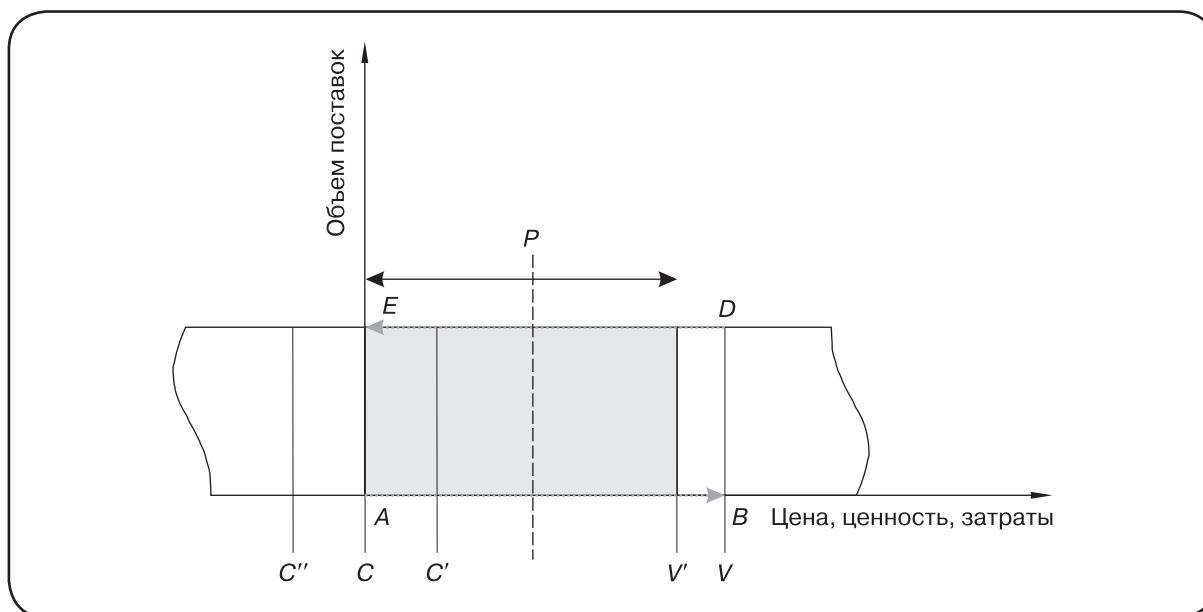


Рис. 1. Модель конфликта между партнерами

Примечание: C — общие затраты продавца; C' — затраты продавца, скорректированные на величину дополнительных издержек; V — полная ценность покупателя; V' — затраты покупателя, скорректированные на величину дополнительных издержек. Соглашение о цене лежит в диапазоне от C до V' .

В-третьих, рыночная сила каждой из сторон может быть разная, причем как реальная, так и позиционируемая — в зависимости от таланта переговорщика¹.

На рис. 1 изображена ситуация, демонстрирующая конфликт вокруг прибыли

¹ Классический с точки зрения стратегии конфликта прием использует компания «Радиус» (полиграфические услуги), сотрудничая с поставщиком одного из ключевых компонентов (краска для полиграфии). Обладая достаточным продолжительным опытом взаимодействия с поставщиком краски, генеральный директор постоянно получает предложения от конкурирующих организаций с предложениями по поставке красящих компонентов. Условия (качество и цена) часто бывают более выгодны, нежели предлагаемые на текущий момент поставщиками. Собирая данные предложения, компания «Радиус» на очередных переговорах использует данные предложения как инструмент давления, просто передавая их поставщику. «Радиус» не будет разрывать отношения с поставщиком, т. к. в эти отношения инвестировано достаточно много специфических активов, однако простая угроза подобного перехода заставляет поставщика снижать цену.

между парой «продавец — покупатель». Каждый из партнеров будет стремиться установить цену исходя из своих интересов (продавец — в сторону увеличения, покупатель — уменьшения). В реальной ситуации компании сталкиваются с еще большим количеством условий, самые распространенные из которых — условия поставок, оплаты, страхования и контроля качества продукции. Данные издержки могут быть распределены в разных пропорциях между сторонами, также на контрактной основе может быть привлечена третья сторона. Дополнительные издержки несет та сторона, которая оценивает эти издержки как более низкие. Так, издержки по пользованию кредитом (независимо от того, имеет ли он форму денежного кредита в виде предоплаты или товарного кредита в виде отсрочки платежа) должна нести та компания, для которой стоимость денег меньше; аналогично и с другими издержками. В рассматриваемой нами гипотетической ситуации очевидно, что издержки выгоднее

нести покупателю (при допущении, что издержки нельзя разделить или передать третьей стороне)². В результате остается нераспределенная прибыль, которая рассчитывается как произведение величины разницы ценности для покупателя V' и затрат поставщика C и объема поставки AE . На рис. 1 она представлена выделенным цветом прямоугольником.

В случае, когда компании делят прибыль на основе факторов рыночной силы, отталкиваясь от «отправной цены», будем использовать понятие «конкурентная стратегия взаимоотношений». В этом случае стороны несут относительно небольшие *ex ante* издержки и на втором шаге (при повторной закупке) фактически становятся перед тем же выбором, т. е. затраты на смену поставщика являются минимальными — не блокируют возможность покупателя сменить этого поставщика. Таким образом, компании открыто соревнуются (конкурируют) за прибыль, что и дало название данной стратегии. В работе Н. Кэмпбелла, который одним из первых попытался классифицировать закупочные стратегии, конкурентные отношения относятся к независимым (переговорщики не зависят друг от друга и устанавливают цену, опираясь

на объективные факторы силы сторон), что соответствует нашей логике [Campbell, 2002, р. 390]. Конкурентные отношения типичны для компаний, приобретающих (продающих) стандартизированные материалы и имеющих множество альтернативных поставщиков (клиентов). На рынке B2C конкурентные отношения возникают не реже. Например, домохозяйки — покупательницы домашних принадлежностей типа алюминиевой фольги, пищевой пленки каждый раз при покупке заново оценивают характеристики продуктов, так как в данном случае им проще опять потратить время на изучение характеристик, нежели вспомнить, что они выбрали в прошлый раз. Конкурентные отношения характеризуются не только низкими издержками на переключение, но и высокой ценовой конкуренцией между поставщиками, централизацией закупочной деятельности клиента, стандартизованностью продукта и т. д. [Campbell, 2002, р. 396].

Концепция управления цепями поставок устроена таким образом, что компаниям для получения значительного эффекта необходимо интегрировать ключевые бизнес-процессы, наладить совместное планирование, совместную оценку спроса и т. п. Другими словами, чтобы получить экономию на эффекте производности спроса, партнерам необходимо инвестировать значительные средства в переговоры, информационную систему, обучение персонала, переналадку оборудования и т. п. Поэтому постоянные издержки в цепи поставок выше, а переменные — ниже. На рис. 1 C'' отражает положение отправной цены компании в управляемой цепи поставок при данном уровне продаж, а также постоянных и переменных издержек.

Стратегию взаимоотношений в цепи поставок, когда компании кооперируются для получения дополнительной прибыли, будем называть «кооперативной». В классификации Н. Кэмпбелла она соответствует взаимозависимым отношениям [Campbell,

² Интересно проанализировать пример продажи относительно дешевых товаров, когда затраты на контроль качества перекадываются на покупателя. Примером могут служить продажи в компании ИКЕА в больших корзинах. Среди товаров есть как качественные, так и товары с незначительными дефектами. Выбор качественного/некачественного товара в этом случае производит сам покупатель. Выбор качественного товара предполагает трату дополнительного времени, и покупатель решает, что для него более ценно — потратить время (которое также можно оценить) и приобрести более качественную продукцию либо минимизировать издержки на отбор и с более высокой вероятностью приобрести некачественный товар. Получается, что каждый покупатель платит «справедливую» цену, а компания избавляется от необходимости контроля за качеством и сортировкой, что, соответственно, снижает издержки компании.

2002, р. 390] и характеризуется высокими затратами на переключение, высоким уровнем специфичных инвестиций [Campbell, 2002, р. 396], а также иной природой получения прибыли.

Распределение прибыли в кооперативных и конкурентных взаимоотношениях экономически эффективно, т. е. нет каких-либо факторов (как, например, политическая сила), которые могут принудительно установить цену и перераспределить прибыль. Однако между компаниями могут существовать и взаимоотношения, которые мы будем называть командными. Командные отношения могут возникать тогда, когда у компаний есть общий собственник (или в случаях группы компаний, холдинга, отделов внутри одной компании, существования единого акционера, имеющего право влиять на решения, дружеских отношений собственников и т. п.) либо имеет место оппортунизм менеджеров.

Итак, мы получаем три типа стратегии взаимоотношений. Это не означает, что все взаимоотношения строго делятся на эти стратегии. Вообще деление стратегий на кооперативные и конкурентные взаимоотношения достаточно условно. Каждое из взаимоотношений может относиться сразу к двум из них (промежуток между конкурентным и кооперативным типом), а иногда иметь и командные корни (рис. 2). Рынок сам по себе уже является определенным институтом, предоставляющим фирмам возможность конфликтовать. Компании не могут быть полностью «слепыми» (blind) [Фуруботн, Рихтер, 2005, с. 356].

Командные отношения негативно влияют на кооперацию по двум причинам: ввиду неясности причинно-следственных связей и вмешательства генеральной дирекции ([Williamson, 1985, р. 141], цит. по: [Фуруботн, Рихтер, 2005, с. 424–425]). В силу того что командные отношения являются своего рода искаженными, мы исключаем их из нашего дальнейшего рассмотрения.

В кооперативных отношениях *ex ante* (до соглашения об обмене) может существовать множество поставщиков и покупателей, но *ex post* (сразу после осуществления инвестиций) стороны могут оказаться в ситуации двухсторонней монополии [Тироль, 2000, с. 24]. В конкурентных отношениях *ex ante* инвестиции невелики (например, низкие издержки на поиск поставщиков и ведение переговоров), а *ex post* манипуляция находится на низком уровне (при этом снимается вопрос о двухсторонней монополии) [Тироль, 2000, с. 24].

Было бы ошибкой предполагать, что любые взаимоотношения, переведенные на кооперативную основу, будут эффективными, т. е. конкурентные отношения менее эффективны, нежели кооперативные. Это утверждение похоже на фундаментальный вопрос О. Уильямсона: «Почему крупная фирма не может сделать всего, что в состоянии сделать совокупность мелких фирм, или даже больше этого?» [Williamson, 1985, р. 161] — известный как «загадка Уильямсона» [Tirole, 1988].

Цепь поставок — последовательность дуальных взаимоотношений между компаниями, которые могут придерживаться кооперативной, конкурентной или командной стратегии взаимоотношений. В цепи поставок, где дуальные отношения конкурентные, каждый игрок ориентируется на своего непосредственного клиента, и с точки зрения теории игр ему абсолютно не важно, как ведет себя конечный потребитель. Если мы говорим о кооперативных отношениях, то стратегии конечного клиента важны, и их необходимо учитывать.

3. ГИПОТЕЗЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Каждая из стратегий взаимоотношений характеризуется определенными критериями. Обычно исследователи выделяют следующие критерии кооперативных (конкурентных) отношений: наличие ключевого

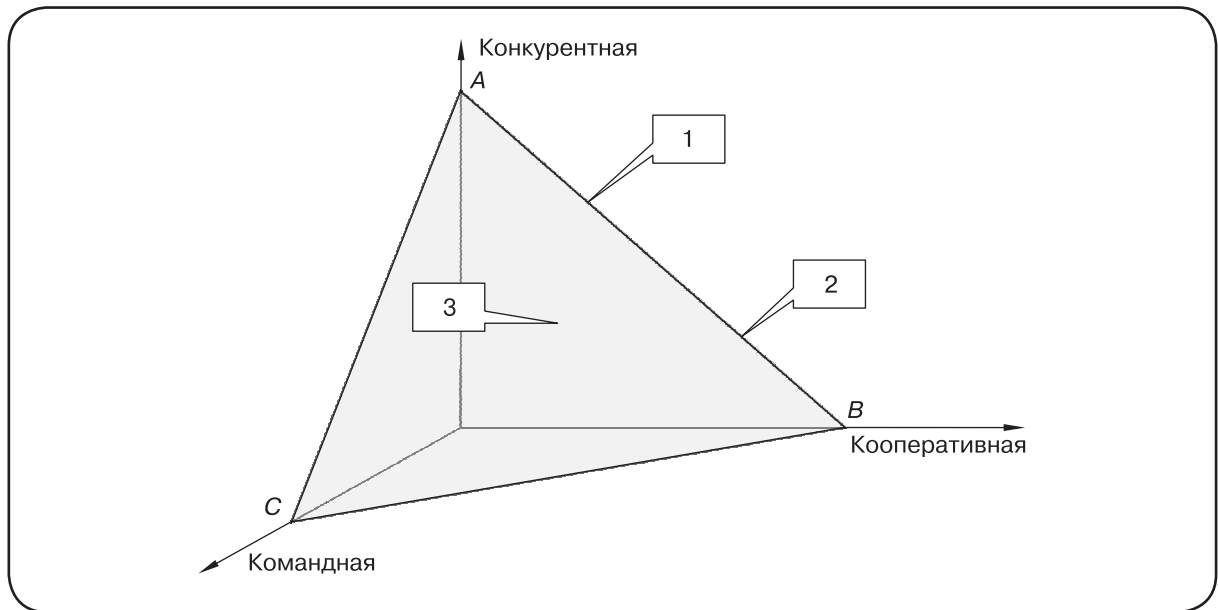


Рис. 2. Стратегии взаимоотношений

Примечание: Множество ситуаций отношений располагается на плоскости ABC . Если в отношениях между компаниями вообще не присутствует неэффективное распределение, то классификация их отношений располагается вдоль линии AB . A — ситуация полностью конкурентных отношений, когда компании работают, практически случайно выбирая партнеров, возможна только в мире с отсутствующими транзакционными издержками; B — ситуация полностью кооперативных взаимоотношений, когда компании фактически работают от дополнительной прибыли, которая возникает в результате взаимоотношений, также не может иметь места в мире с положительными транзакционными издержками; C — ситуация оппортунистического поведения, вся прибыль перераспределяется экономически неэффективно («одноразовые» транзакции между независимыми компаниями или иерархически управляемые транзакции). 1 — ориентация на конкурентные отношения. Наиболее распространенные взаимоотношения порождают проблему информационной асимметрии; такие отношения часто подразумевают, что есть доминирующий партнер, обладающий большей рыночной силой; 2 — ориентация на кооперативные отношения (практически полностью решается проблема информационной асимметрии с помощью единого интегрированного информационного пространства); 3 — возможное оппортунистическое поведение в отношениях между партнерами.

поставщика (множественный сорсинг); тенденция к снижению числа поставщиков для выстраивания долгосрочных взаимоотношений с одним из поставщиков (отказ от снижения числа поставщиков для избежания зависимости); критический объем закупок у ключевого поставщика (активный поиск новых поставщиков); ключевой фактор решения о покупке — качество (цена и качество) [Campbell, 2002]. Мы проанализировали данные критерии и адаптировали их применительно к нашему исследованию (табл. 1). Рассмотрим каждый из них в рамках наших теоретических предпосылок.

Важнейшей характеристикой управления цепями поставок является интеграция ключевых бизнес-процессов в цепи [Mentzer et al., 2001]. Менее важные — интегрированный процесс стратегического планирования, единое интегрированное информационное пространство, совместное планирование и исследование спроса (т. е. показатели этих критериев будут высокими для кооперативных отношений). Объяснение этому достаточно простое — компаниям для интеграции необходимо доверие, мерилom которого выступают специфические инвестиции в вышеуказанные сферы. Взаимоотношения

Таблица 1

Критерии, соответствующие кооперативной/конкурентной стратегии взаимоотношений

Критерий	Соответствующая шкала исследования	Конкурентные отношения	Кооперативные отношения
<i>Критерии, характеризующие степень интеграции в рамках взаимоотношений</i>			
Интеграция ключевых бизнес-процессов с поставщиками (и иными партнерами)	Наши бизнес-процессы разрабатываются совместно с поставщиками	Нет	Да
Интегрированный процесс стратегического планирования	В рамках нашего сотрудничества с поставщиками мы осуществляем совместное стратегическое планирование	Нет	Да
Единое интегрированное информационное пространство	Для успешной реализации функции закупок нам необходимы хорошо разработанные информационные системы	Нет (возможно)	Да (условие)
Совместная ориентация участников цепи поставок на конечного потребителя	Мы обсуждаем вопросы относительно спроса в будущем совместно с поставщиками	Да (косвенно)	Да
<i>Критерии, характеризующие взаимовыгодность отношений</i>			
Взаимовыгодный характер отношений	Сотрудничество с поставщиками построено на взаимовыгодных условиях	Да	Да
Долгосрочная основа отношений	Долгосрочное сотрудничество — одна из наиболее важных целей в нашей работе с поставщиками	Нет (возможно)	Да
Совместное достижение экономической эффективности	Совместно с поставщиками мы стремимся к снижению общих издержек	Нет (не является целью)	Да (является целью)
<i>Критерии, характеризующие количество поставщиков</i>			
Множественный сорсинг	Мы придерживаемся принципа наличия нескольких поставщиков для одного типа материалов	Да	Нет
Постоянный поиск новых поставщиков	Мы постоянно ведем поиск новых поставщиков	Да	Нет
Снижение числа поставщиков	Мы стремимся сократить количество поставщиков путем создания долгосрочных взаимоотношений с ними	Нет	Да
<i>Критерии, характеризующие ключевые факторы принятия решения</i>			
Цена — ключевой фактор решения о покупке	Цена является ключевым фактором принятия решения о покупке	Да	Нет
Качество — ключевой фактор решения о покупке	Качество является ключевым фактором принятия решения о покупке	Да	Да

Составлено по: [Campbell, 2002].

между компаниями, где, например, принято совместное стратегическое планирование, уже не могут оставаться независимыми, т. е. конкурентными. Сама постановка вопроса предполагает, что на втором шаге компании будут прежде все-

го ориентироваться друг на друга при принятии решений.

Еще одна группа критериев обозначена в таблице как «взаимовыгодность» и включает в себя не только взаимовыгодность отношений, но и их долгосрочность.

Мы отталкивались от того, что только взаимовыгодные отношения могут быть долгосрочными и эффективными. Отметим, что данная группа критериев является достаточно спорной. Во-первых, взаимная выгода как таковая — предпосылка любых отношений. Отсутствие взаимных преимуществ соответствует положению $V < C$ в наших рассуждениях. Однако природа взаимовыгодности различная. В конкурентных отношениях выгоду получает каждый из партнеров в зависимости от общего объема прибыли и пропорционально силе сторон. В кооперативных отношениях партнеры получают отношенческую ренту. Для лучшего понимания мы добавляем критерий «совместное достижение экономической эффективности», которое при кооперативной стратегии отношений является целью. Отметим, что долгосрочными могут быть как кооперативные, так и конкурентные отношения, а краткосрочными чаще всего — только конкурентные.

Критерии, относящиеся к третьей группе, достаточно легко измерить. Прежде всего это то, какой стратегии относительно количества поставщиков придерживается компания. Если у компании много поставщиков, то у нее есть объективный выбор; следовательно затраты на переключение между ними будут ниже, что соответствует конкурентным отношениям. Одновременно, когда компания инвестирует в поиск новых поставщиков, это означает, что она активно придерживается конкурентной стратегии взаимоотношений.

Наконец, последнюю группу критериев составляют ключевые факторы принятия решений — цена и качество. Цена не может выступать основным фактором покупки при кооперативной стратегии взаимоотношений, так как компании ориентируются больше на эффективность и анализируют полные выгоды от кооперации. Конкурентная стратегия, наоборот, в качестве ключевого фактора может использовать цену, потому что именно в зависи-

мости от цены контракта будет определяться ее краткосрочная прибыль. Качество может выступать фактором принятия решения в обеих стратегиях.

Кроме того, критерием типа стратегии выступает уровень развития способностей, которые можно классифицировать следующим образом: 1) общий уровень развития способностей; 2) интенсивность развития способностей; 3) экономическая роль закупок. Распределение компаний по двум базовым критериям (тип стратегии и уровень развития способностей) даст нам в дальнейшем основания исследовать характеристики каждого из выделенных в результате проведенного исследования кластеров.

Изучив вышеуказанные критерии, мы сформулировали следующие гипотезы:

1. Существует положительная взаимосвязь между выбранным типом стратегии и уровнем развития организационных способностей (H1): возможно разделить компании на кластеры в зависимости от характеристик их стратегий и уровня развития способностей.
2. Существует положительная взаимосвязь между выбранным типом стратегии, уровнем развития организационных способностей и уровнем централизации в компании (H2): более высокий уровень централизации характерен для компаний определенного кластера. Мы предполагаем, что компании, которые не обладают достаточными способностями в области управления закупками и выбрали конкурентную стратегию взаимоотношений, будут строить относительно более централизованные закупочные системы для сокращения издержек.
3. Существует зависимость статуса закупок от выбранной стратегии и уровня развития организационных способностей (H3). Статус закупок будет тем выше, чем сильнее компания зависит от каждой отдельной сделки.
4. Существует зависимость финансовой роли закупок от типа выбранной стратегии

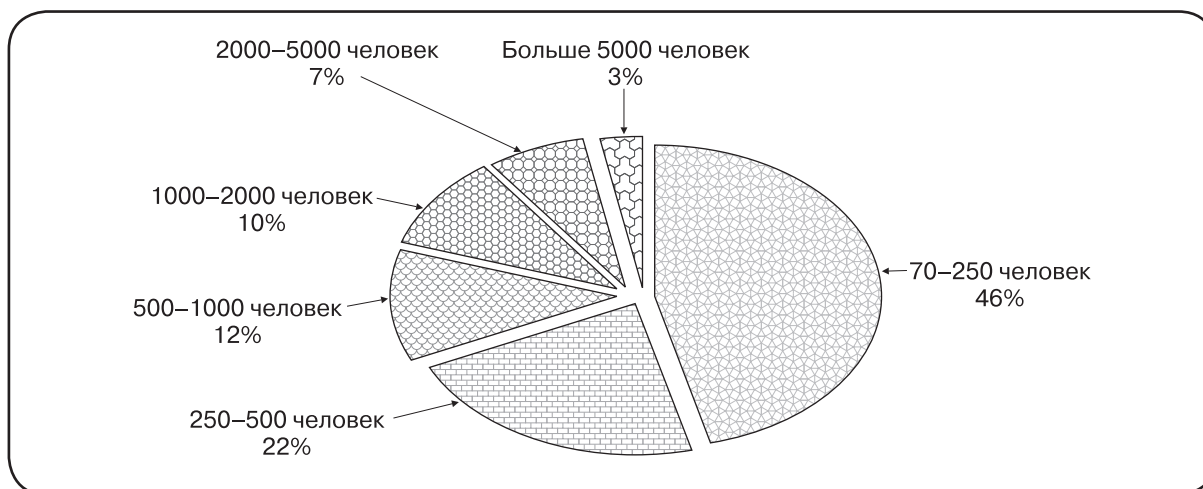


Рис. 3. Распределение компаний выборки по численности персонала

(Н4). Финансовая роль закупок, как и статус, будет тем выше, чем сильнее компания зависит от каждой отдельной сделки. Мы предполагаем, что финансовая роль закупок будет выше в компаниях, выбравших конкурентную стратегию взаимоотношений.

5. Существует положительная взаимосвязь между выбранным типом стратегии, уровнем развития организационных способностей и способом основания компании (Н5), а также размером компании (Н6). Размер компании является одним из тех факторов, которые не зависят от выбранной стратегии и способностей, по крайней мере в краткосрочной перспективе. Мы предполагаем, что только большая компания может позволить себе полноценное обучение сотрудников, которое, в свою очередь, повышает способности компании в целом.

4. ОПИСАНИЕ ИССЛЕДОВАНИЯ

Исследование «Управление поставками в российских компаниях» было проведено Научно-исследовательским институтом менеджмента Высшей школы менеджмента

СПбГУ. Исследование проходило в рамках приоритетного национального проекта «Образование».

В исследовании участвовали респонденты из 208 компаний, представлявших 17 регионов России. Компании из Санкт-Петербурга составляли 19%, из Москвы — 14%, из других регионов — от 1 до 6% выборки. Наибольшая доля компаний (15,9%) относится к розничной и оптовой торговле — 10,6 и 5,3% соответственно. В целом в выборку попали все основные отрасли: машиностроение (9,1%), приборостроение (4,3%), пищевая (11,5%), лесная (6,7%), легкая (9,1%), химическая промышленность (1,9%), информационные технологии и телекоммуникации (7,7%), металлургия (2,9%), строительство (8,7%).

Размер компаний устанавливался по двум основным критериям: численность персонала и объем продаж. С точки зрения численности персонала большинство компаний представляет собой средние по размеру организации — 67,8% компаний с количеством работников от 70 до 500 человек. Доля крупного бизнеса (с численностью персонала более 1000 тыс. человек) в выборке составила 20% (рис. 3).

Распределение компаний по объему продаж (данные 2005 г.) представлено на рис. 4.

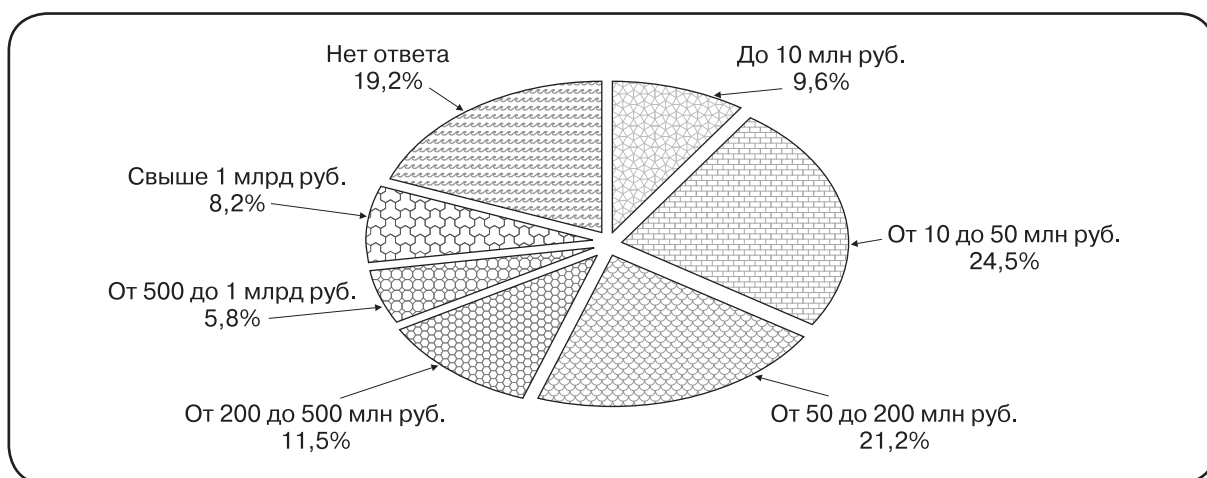


Рис. 4. Распределение компаний выборки по объему продаж

Более 55% компаний имеют объем продаж менее 200 млн руб.

Среди прочих характеристик выборки необходимо отметить, что на частные (негосударственные) компании приходится почти 98% компаний. 39,9% компаний занимает долю рынка менее 15% (их них 18,3% — менее 5%). 21,6% компаний занимает от 16 до 25% рынка. 63,5% компаний было образовано после 1990 г. В целом выборка не является репрезентативной, однако позволяет сделать некоторые выводы.

5. РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Для анализа данных и определения кластеров по выбранным характеристикам была применена процедура кластерного анализа (K-Means, SPSS 15.0). В результате анализа были определены четыре основных кластера, описывающие компании выборки (табл. 2). Полученные кластеры позволяют разделить компании выборки на группы, которые наиболее полно соответствуют двум критериям: а) характеру закупочной стратегии компании (конкурентной или кооперативной), б) уровню развития способностей компании в области закупок и стремлению компании сохра-

нить лидерство в этой области (высокий или низкий). С точки зрения цели данной статьи наиболее важным для дальнейшего обсуждения критерием является тип закупочной стратегии. Однако, как было отмечено ранее, можно выделить ряд факторов, позволяющих не только описать компании по типу стратегии, но и предложить варианты объяснений того, что определяет выбранную стратегию с точки зрения инвестиций компании в развитие собственных организационных способностей в области закупок, разработки и согласования функциональных стратегий, а также экономического статуса закупок.

Выделенные кластеры разделяются по критерию «тип закупочной стратегии» — кластеры 1 и 2 представляют компании скорее с конкурентным типом стратегии, а кластеры 3 и 4 позволяют предположить, что для компаний, вошедших в них, более типичен кооперативный тип закупочной стратегии (табл. 2). Разделение произошло по ряду критериев, таких как предпочтение проведения закупок у нескольких поставщиков, поддержание широкой базы поставщиков и регулярный поиск новых поставщиков. Конкурентная стратегия позволяет компании поддерживать конкурентные отношения с выбран-

Таблица 2

Результаты кластерного анализа

№	Характеристики	Кластер 1	Кластер 2	Кластер 3	Кластер 4
<i>Критерий*: тип стратегии (конкурентная/кооперативная)</i>					
<i>Конкурентная</i>					
1	Стратегия закупок у нескольких поставщиков	4,61	4,27	3,08	1,69
2	Отсутствие цели сокращения базы поставщиков, поддержание значительной базы поставщиков	3,63	4,00	2,25	2,81
3	Регулярный поиск новых поставщиков	4,45	4,00	2,63	2,19
<i>Кооперативная</i>					
4	Цели сокращения базы поставок	2,89	2,46	4,33	3,31
5	Значительный объем поставок ключевого поставщика	2,73	3,16	4,00	3,94
<i>Критерий: способности компании в области закупок и взаимодействия с поставщиками (высокие/низкие)</i>					
6	Наличие цели достижения лидерства по управлению цепью поставок в своей отрасли	4,21	1,73	3,33	1,63
7	Поддержка выбранной стратегии со стороны организационной культуры компании	4,25	2,32	3,40	1,75
8	Поддержка команды менеджеров	5,00	3,14	3,88	2,25
9	Согласование целей стратегии в области закупок и общей стратегии компании	4,38	2,81	3,58	2,44
<i>Критерий: развитие способностей компании в области закупок и взаимодействия с поставщиками (активное/неактивное)</i>					
10	Совершенствование навыков сотрудников в области закупок	4,55	3,22	4,00	3,75
11	Организация тренингов и обучения для сотрудников в области закупок	4,00	2,11	3,50	2,25
12	Организация тренингов и обучения для сотрудников поставщиков	2,36	1,19	2,75	1,63
<i>Критерий: экономическая роль закупок (высокая/низкая)</i>					
13	Участие отдела закупок в планировании затрат по существующим продуктам	4,48	3,49	3,93	2,38
14	Участие отдела закупок в планировании затрат по новым продуктам	4,25	3,16	3,88	2,25
15	Влияние закупок на финансовые показатели деятельности компании	4,79	4,38	4,33	4,00

Примечание: * Измерение всех критериев произведено по 5-балльной шкале Лайкерта.

ными поставщиками, сохраняя возможность отстаивать свои интересы и баланс силы за счет недопущения зависимости от одного ключевого поставщика. Выгоды данной стратегии очевидны, а недостатки могут быть связаны со спецификой компании и производимой продукции или услуг, а также с особенностями рынка постав-

щиков. Так, например, чем больше вес и значимость закупаемых компонентов или продуктов для качества конечной продукции, тем менее выгодным будет следование конкурентной стратегии закупок в случае значительных различий в качестве продукции между поставщиками. В работе Н. Кэмпбелла [Campbell, 2002] отмечаются

Таблица 3

Классификация компаний в зависимости от выбранной стратегии взаимоотношений и уровня развития способностей в области управления цепями поставок ($n = 144$)

		Способности по управлению поставками	
		Высокий уровень развития способностей	Низкий уровень развития способностей
Стратегия взаимоотношений	Конкурентная	<i>Кластер 1: «ориентированные на выгоду» ($n = 47$)</i>	<i>Кластер 2: «ориентированные на возможности» ($n = 54$)</i>
	Кооперативная	<i>Кластер 3: «ориентированные на совместное создание ценности» ($n = 24$)</i>	<i>Кластер 4: «ориентированные на взаимоотношения» ($n = 19$)</i>

Примечание: Процедура кластерного анализа автоматически ограничивает выборку, удаляя случаи, где отсутствует хотя бы один из ответов. В итоге выборка из 208 компаний была сокращена до 144 компаний для данного анализа.

следующие факторы, характеризующие ту или иную стратегию:

- связанные с особенностями продукта: частота закупок, затраты на переключение и сложность продукта;
- связанные с характеристиками отрасли: концентрация отрасли, количество альтернативных поставщиков, интенсивность конкуренции, темп технологических изменений и др.;
- связанные с особенностями компании: относительный размер, предпочитаемый стиль взаимодействия, централизация закупок и др.;
- индивидуального уровня: степень знакомства между партнерами, предпочитаемый стиль взаимодействия, важность закупки/партнера, восприятие риска и др.

Итоговые характеристики кластеров представлены в табл. 3, где обобщены результаты по двум ключевым критериям — уровню способностей управления поставками и типу выбранной стратегии закупок, влияющей на управление взаимоотношениями с поставщиками. Большинство компаний следует конкурентной стратегии, однако различаются по уровню развития организационных способностей в области управления поставками. Компании с конкурентным типом стратегии и высоким уровнем развития организационных спо-

собностей обозначены в таблице как «ориентированные на выгоду», поскольку не только выбирают партнеров на конкурентной основе, но и обладают организационным потенциалом. Вместе с тем конкурентная стратегия не предполагает серьезной интеграции между партнерами и совместного создания ценности, поэтому компания ориентирована на целенаправленное получение выгоды от комбинации и ресурсов, и способностей партнеров без существенной адаптации.

Второй кластер компаний, выбравших конкурентный тип стратегии, характеризуется более низким уровнем развития организационных способностей в области управления поставками. Можно предположить, что более низкий уровень развития организационных способностей ведет к более слабой позиции компании на рынке и меньшей возможности выбирать поставщиков, максимально соответствующих целям компании и способствующих повышению ее конкурентоспособности. Этот кластер обозначен как «ориентированные на возможности», что предполагает использование компанией предлагаемых рынком возможностей, но с учетом определенных ограничений в силу менее развитой способности эффективного управления поставками.

Компании, следующие кооперативной стратегии, но оценивающие свои органи-

зационные способности как высокие, обозначены как «ориентированные на совместное создание ценности». Эти компании не только могут грамотно выбрать партнеров с наивысшим потенциалом для создания большей ценности для потребителей, но и обладают потенциалом для грамотной координации всего процесса взаимодействия. В данном случае возможна существенная интеграция между компаниями, а также адаптация процессов для максимальной оптимизации взаимодействия. Наконец, компании с кооперативной стратегией, обладающие низким уровнем развития способностей, обозначены как «ориентированные на взаимоотношения». Для этих компаний взаимодействие с партнерами в цепи поставок может стать основой для сохранения позиций на рынке, однако в силу более низкого уровня развития способностей компании ее возможности в интеграции и координации взаимодействия ограничены.

Для проверки сделанных предположений о характеристиках компаний в рамках определенных кластеров были сформулированы гипотезы, проверка которых добавляет существенную информацию о характере взаимодействия с поставщиками.

Так, мы предположили, что компании с более высоким уровнем развития способностей по управлению взаимодействием с поставщиками и управлению цепью поставок обладают более успешными взаимоотношениями с поставщиками, несмотря на выбранный тип стратегии (кооперативный или конкурентный) (H1).

Для проверки этой гипотезы были проанализированы основные характеристики взаимодействия компаний выборки с поставщиками по выделенным ключевым показателям, которые охватывают ключевые аспекты взаимодействия — его социальную, экономическую и стратегическую составляющие [Wilson, 1995]. Результаты проверки гипотезы представлены в табл. 4.

По итогам анализа данных можно сделать следующие выводы. В отношении

социальных характеристик взаимодействия наиболее высокие показатели имеются у компаний, представляющих *кластер 1* (конкурентная стратегия, высокий уровень развития организационных способностей). На втором месте по показателям — компании *кластера 3* (кооперативная стратегия, высокий уровень развития организационных способностей). Подобные выводы могут быть сделаны и по итогам анализа стратегических и экономических характеристик взаимодействия. Таким образом, основные различия заключаются не просто в наличии разных типов стратегии, а в комбинации выбранной стратегии с определенным уровнем развития организационных способностей компании в области управления и координации цепи поставок и взаимодействия с поставщиками. В то же время при сравнении *кластеров 1* и *3* выше показатели у компаний с конкурентным типом стратегии.

Другая гипотеза заключалась в том, что внутренняя организация закупочной деятельности определяет выбор компанией стратегии закупок и влияет на воспринимаемый уровень развития организационных способностей в области координации цепи поставок. Можно предположить, что у компаний с конкурентной стратегией уровень централизации закупочной деятельности должен быть выше (H2). Результаты проверки гипотезы показали, что, действительно, уровень централизации выше у компаний, следующих конкурентной стратегии взаимодействия. Чем больший акцент делается на создании кооперации и взаимных адаптациях (как в случае с *кластером 4*), тем важнее децентрализация закупок (табл. 5).

Предполагалось, что статус закупок может также зависеть от типа выбранной закупочной стратегии (H3), что будет связано с различием в роли закупок в стратегическом плане. Как показывает анализ данных (табл. 6), статус закупок выше всего в случае выбора компанией конкурентной

Таблица 4

**Основные характеристики, определяющие взаимодействие с поставщиками:
результаты проверки по кластерам**

Характеристики, определяющие взаимодействие с поставщиками	Кластер 1	Кластер 2	Кластер 3	Кластер 4
<i>Социальные характеристики взаимодействия</i>				
Доверие	4,51	4,18	4,21	4,15
Удовлетворенность взаимодействием*	4,53	3,97	4,08	4,31
Эффективность коммуникаций*	4,30	3,68	3,90	3,38
Приверженность поставщика**	4,17	3,44	3,82	3,23
Теснота взаимодействия*	4,11	3,50	3,69	3,38
<i>Стратегические характеристики взаимодействия</i>				
Стратегические перспективы взаимодействия**	4,55	3,59	4,00	3,46
Качество координации взаимодействия**	4,49	3,71	4,05	3,69
Соответствие целей сторон*	3,62	2,74	3,51	3,08
Качество услуг	4,40	4,09	4,21	4,31
Совместное решение проблем*	4,47	3,79	4,03	3,46
Способность поставщика к решению проблем*	4,55	3,76	4,08	3,31
Качество поставляемой продукции*	4,92	4,76	4,74	4,54
Рыночная сила поставщика	3,00	2,68	3,26	2,31
Инновационный потенциал поставщика**	3,77	2,65	3,62	2,92
<i>Экономические характеристики взаимодействия</i>				
Прибыльность	4,75	4,32	4,46	4,15
Сокращение затрат как результат взаимодействия**	4,75	4,35	4,28	4,00
Инвестиции поставщика в развитие взаимоотношений*	3,62	2,71	3,28	3,38

Примечания:

* — статистически значимые различия на уровне $p < 0,01$;

** — статистически значимые различия на уровне $p < 0,001$.

стратегии и высокого уровня развития организационных способностей (*кластер 1*). Другие кластеры показывают различия лишь по отдельным показателям, но наиболее низок статус закупок в компаниях *кластера 4*.

Статус закупок может объясняться с экономической либо социальной точек зрения. Социальная составляющая статуса закупок связана с исторически сложившимся значением закупок в компании, статусом руководителя, а также с соображениями

стратегической безопасности компании. С экономической точки зрения статус закупок основывается на финансовой роли закупок и влиянии на результаты деятельности компании (табл. 7). Можно предположить, что финансовая роль закупок также зависит от типа выбранной стратегии (Н4). Интересно, что с точки зрения влияния на создание ценности наиболее высокое среднее значение показал *кластер 3* («ориентированные на совместное создание ценности»).

Таблица 5

Уровень централизации закупок: результаты проверки по кластерам

Уровень централизации закупок	Кластер 1	Кластер 2	Кластер 3	Кластер 4
В настоящее время (по состоянию на 2006 г.)	2,09	2,33	2,5	2,73
В будущем (через 3–5 лет)	2,09	2,37	2,49	2,67

Примечание: 1 — полная централизация; 5 — полная децентрализация закупочной деятельности.

Таблица 6

Статус закупок: результаты проверки по кластерам

Характеристики статуса закупок	Кластер 1	Кластер 2	Кластер 3	Кластер 4
Роль закупок в развитии бизнеса**	4,68	4,41	4,20	4,00
Закупки как отдельная функция*	3,88	3,49	4,20	2,73
Участие топ-менеджмента в планировании закупочной деятельности**	4,25	3,76	4,03	3,13
Совместная разработка стратегии закупок с другими функциями**	4,34	3,84	3,98	3,13
Наличие долгосрочного плана по закупкам***	2,27	1,38	2,26	1,38
Согласование долгосрочного плана с целями компании**	3,05	1,97	3,03	2,19
Акцент руководства на стратегической роли закупок***	4,07	3,27	3,28	2,73

Примечания:

* — статистически значимые различия на уровне $p < 0,05$;

** — статистически значимые различия на уровне $p < 0,01$;

*** — статистически значимые различия на уровне $p < 0,001$.

Наконец, в рамках анализа данных были проверены гипотезы о взаимосвязи между типом закупочной стратегии и способом основания компании, а также ее размером (Н5, Н6). Итоги проверки гипотез представлены в табл. 8. Результаты анализа фактора «способ основания» не вполне однозначны, можно лишь условно предположить, что приватизированные компании, как правило, обладают более высоким уровнем развития способностей в области управления поставками (*кластеры 1 и 3*), а созданные «с нуля» компании более вероятно воспринимают уровень развития организационных способностей как более низкий и в основном оказываются в ситуации зависимости от поставщиков (*кластер 4*).

Размер компании также скорее влияет на тип стратегии, а на уровень развития

организационных способностей. Более крупные компании более компетентны в координации цепи поставок и больше зависят от способностей обработки информации, а также от решения сложных проблем с партнерами в рамках цепи поставок (табл. 8).

6. ОБСУЖДЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ ИССЛЕДОВАНИЯ

Изучение эволюции концепции управления цепями поставок показывает, что дальнейшее развитие данной концепции зависит от технологий, а точнее — от коммуникационно-информационных технологий, и тесно связано с интеграцией с

Таблица 7

Финансовая роль закупок: результаты проверки по кластерам

Финансовая роль закупок	Кластер 1	Кластер 2	Кластер 3	Кластер 4
Закупки влияют на создание ценности**	2,94	2,75	3,22	1,50
Самым важным фактором закупок является цена*	4,47	4,00	4,06	4,00
Основной целью компании является сокращение затрат**	4,19	3,55	3,81	2,71
Взаимодействие с поставщиками регулярно оценивается**	4,47	4,13	3,69	3,43

Примечания:

* — статистически значимые различия на уровне $p < 0,005$;

** — статистически значимые различия на уровне $p < 0,001$.

Таблица 8

Влияние способа основания и размера компании: результаты проверки по кластерам (% компаний)

Характеристика компаний	Кластер 1	Кластер 2	Кластер 3	Кластер 4
<i>Способ основания</i>				
Приватизированные	56,9	48,5	52,6	40,0
Созданные «с нуля» после 1991 г.	43,1	51,5	47,4	60,0
<i>Размер компании</i>				
Малые компании	34,0	58,3	48,6	68,8
Средние и крупные компании	66,0	41,7	51,4	31,3

маркетингом. Эта интеграция уже проявляется в осознании передовыми компаниями необходимости для конечного клиента ориентироваться на ценность и принимать ее в качестве основной исходной предпосылки при конструировании цепей поставок (т. е. идти не к конечному клиенту с нужным продуктом, а максимально гибко создавать нужный продукт в зависимости от предъявляемых клиентом требований). Данный тезис находит подтверждение при исследовании практики вовлечения клиентов в процесс производства. В рамках концепции управления цепями поставок это означает реконструкцию бизнес-модели цепи таким образом, чтобы компании имели возможность работать от клиента, и самым важным, кроме многочисленных технических, здесь является вопрос о стратегии взаимоотношений в новой бизнес-модели цепи поставок.

Анализ взаимоотношений между компаниями в цепи поставок показывает, что существуют три основные стратегии

взаимоотношений: конкурентная, кооперативная и командная. Вопрос действительно является стратегическим, поскольку от выбранной стратегии взаимоотношений напрямую зависят практически все бизнес-процессы компании и ее модель получения прибыли. Командные отношения в силу своей оппортунистической, а следовательно, малоэффективной природы рассматриваются нами как патологические, хотя на практике они встречаются более чем часто. Маркетинговая концепция, т. е. концепция ориентации компании на клиента, имеет место в обеих стратегиях. Однако, если в конкурентной стратегии компания-продавец ориентируется на создание максимальной ценности для своего непосредственного клиента, то в кооперативных отношениях обе компании нацелены на максимизацию ценности конечного клиента. Несомненно, в конкурентных отношениях косвенно отражается ценность конечного клиента, но, во-первых, она отражается косвенно, а во-вторых, — интерпретируется и искажается

при косвенном отражении. Этим конкурентная стратегия в перспективе маркетинга отличается от кооперативной.

Кооперативная стратегия взаимоотношений может быть направлена на максимизацию эффективности операционной деятельности (традиционное управление цепями поставок) или на максимизацию ценности конечного клиента. В классическом случае компания инвестирует в создание управляемой цепи поставок и получает соответствующую ренту за счет эффективной оперативной деятельности. В случае маркетинговой ориентации компания также инвестирует в управляемую цепь поставок, но получает дополнительную прибыль от увеличения цены предложения в результате увеличения ценности. Если классическая концепция управления цепями поставок стала развиваться, получив импульс за счет внедрения идеи распределения информации количественного характера (объем спроса, изменение спроса, поступление заказов, объем остатков в каждом из звеньев и т. п.), то новая (маркетинговая) концепция — благодаря идее распределения информации качественного характера (что ценно для клиента).

Командные и кооперативные стратегии могут существовать параллельно в одной компании при работе с разными поставщиками, но так или иначе компания придерживается кооперативных либо командных отношений в большей степени, что можно проверить, изучив ряд критериев. Так, конкурентная стратегия будет всегда предполагать относительно большее количество поставщиков для одного вида материалов, а кооперативная — работу с одним ключевым поставщиком этого материала, пусть и имея резервные контакты. Другим базовым критерием, характеризующим работу компании в цепи поставок, является уровень развития способностей. Проанализировав все эти критерии и факторы, мы смогли разделить все компании на четыре кластера: «компании, ориентированные на выгоду»

(высокий уровень развития способностей при конкурентной стратегии), «компании, ориентированные на возможности» (низкий уровень развития способностей при конкурентной стратегии), «компании, ориентированные на совместное создание ценности» (высокий уровень развития способностей при кооперативной стратегии), и, наконец, «компании, ориентированные на взаимоотношения» (низкий уровень развития способностей при кооперативной стратегии).

Для компаний первого кластера, т. е. с высоким уровнем развития способностей и конкурентной стратегией взаимоотношений, характерны высокая финансовая роль и статус закупочной деятельности. Таким компаниям важно максимизировать прибыль в краткосрочной перспективе. Каждая из компаний этого кластера имеет значительное количество поставщиков и постоянно ищет новых, а при установлении договорных отношений ключевым фактором выступает цена. Очевидно, что роль закупок и внимание топ-менеджмента к управлению закупками являются характерными для этого кластера. Таким компаниям невыгодно устанавливать долгосрочные связи и инвестировать в специфические активы по созданию цепи. Это компании-лидеры на быстроменяющемся рынке, свободные и достаточно гибкие для поиска новых ниш и сегментов. К подобным компаниям можно отнести новые и преобразованные компании российского рынка. С точки зрения маркетинга эти компании, находясь на растущем рынке, не имеют необходимости конкурировать за долю рынка. Их развитие будет смещаться в сторону кооперативных отношений по мере замедления темпов роста рынка и усиления конкуренции.

Компании, ориентированные на возможности, как правило, имеют небольшие размеры и низкий уровень развития способностей. Для них значимость финансовой роли закупочной деятельности чуть ниже, чем для компаний из *кластера 1*, но выше, чем

для компаний с кооперативной стратегией взаимоотношений. Минимальная важность закупочной деятельности и отсутствие стратегического видения закупок свидетельствуют о крайне неважном положении компаний. Большинство из них, находясь на таком же неопределенном рынке, не смогло добиться лидерских позиций и продолжает бороться за выживание. Как это ни странно, но именно такие компании стремятся использовать маркетинговые инструменты для улучшения рыночного положения. Отметим, что это самый многочисленный кластер. Такого рода компании будут развиваться в сторону либо увеличения уровня способностей, либо усиления зависимости от своих партнеров с принятием кооперативной стратегии взаимоотношений, если того будет требовать ситуация. Другими словами, вектор развития этих компаний — *кластер 1* или *кластер 4*.

Компании, ориентированные на создание ценности, прежде всего видят преимущество в совместном создании ценности, для чего и кооперируются со своими партнерами. Как и компании из *кластера 1*, они являются лидерами, но находятся на более зрелых рынках; так же внимательно относятся к стратегии закупок и, что характерно, выделяют закупочную деятельность в отдельную функцию чаще компаний из других кластеров. С точки зрения маркетинга эти компании в большей степени, чем остальные, способны создавать инновационные продукты в цепи поставок.

Компании из последнего кластера, ориентированные на отношения, придерживаются кооперативной стратегии, поскольку вынуждены делать это для выживания на рынке. Им, малым по своим размерам, приходится адаптироваться и подстраиваться под требования своих партнеров. Этим компаниям свойственна высокая степень централизации закупок.

Необходимо отметить, что независимо от выбранной стратегии более высокий уровень способностей имеют те компании, которые ориентируются на долгосрочные отноше-

ния и, как результат, являются лидерами. Одним словом, для того чтобы победить в конкурентной борьбе, нельзя просто выбрать одну из стратегий взаимоотношений с клиентами, необходимо иметь достаточный уровень развития способностей.

Маркетинговый аспект управления взаимоотношениями между парами компаний в цепях поставок — важнейшее направление движения теории и практики управления цепями поставок, требующее дальнейшего анализа и обследования. Авторы предполагают, что в ближайшее время будут актуальны прежде всего два направления исследования: теоретический анализ стратегий взаимоотношений, который позволит максимально четко понять все аспекты природы взаимоотношений, и эмпирический анализ практики компаний на промышленном рынке, предоставляющий возможность ответить на вопрос о том, какие способности важны для управления цепью поставок от клиента.

7. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Управление цепями поставок стало эффективной стратегией снижения издержек для многих компаний, коренным образом изменив бизнес-модели абсолютного большинства фирм, работающих на глобальном рынке. Тем не менее в силу ограниченных возможностей снижения издержек (асимптотическое приближение к абсолютному пределу) и ряда значительных изменений в поведении потребителей классический подход к управлению цепями поставок требует качественного изменения. Маркетинговый подход к управлению цепями поставок позволяет компаниям не просто снижать издержки в цепи поставок, а создавать абсолютный прирост ценности для конечного клиента. Механизмы и инструменты маркетингового подхода к управлению цепями поставок еще только будут разработаны, но уже сейчас важно понимать концептуальные основы этого

подхода. Ключ к пониманию кроется в природе взаимоотношений в цепи поставок между партнерами.

Мы выяснили, что есть три основных стратегии взаимоотношений в цепях поставок: кооперативные, конкурентные и командные. Командные отношения выходят за рамки нашего исследования, так как являются результатом неэффективного (зачастую оппортунистического) поведения агентов. Кооперативные и конкурентные стратегии были изучены более подробно. На примере российских компаний было предложено разделить компании

на четыре кластера в соответствии с выбранной стратегией взаимоотношений (кооперативная и конкурентная) и уровнем развития организационных способностей компании (высокое/низкое). В результате четыре кластера («ориентированные на выгоду», «ориентированные на возможности», «ориентированные на совместное создание ценности» и «ориентированные на взаимоотношения») были исследованы на предмет различия в централизации закупок, статуса закупок, финансовой роли закупок, способа основания и размера компании.

ЛИТЕРАТУРА

- Кирюков С. И., Кротов К. В. 2007. Развитие концепции управления цепями поставок: маркетинговый подход. *Вестник С.-Петербургского ун-та. Сер. Менеджмент* (4): 97–111.
- Куц С. П. 2003. Сравнительный анализ основных концепций теории маркетинга взаимоотношений. *Вестник С.-Петербургского ун-та. Сер. Менеджмент* (4): 3–25.
- Куц С. П. 2006. *Маркетинг взаимоотношений на промышленных рынках*. СПб.: Издат. дом С.-Петерб. гос. ун-та.
- Морган Р. М., Хант Ш. Д. 2004. Теория приверженности и доверия в маркетинге взаимоотношений. *Российский журнал менеджмента* 2 (2): 73–110.
- Тироль Ж. 2000. *Рынки и рыночная власть: теория организации промышленности*. Т. 1. СПб.: Экономическая школа.
- Третьяк О. А., Румянцева М. Н. 2003. Сетевые формы межфирменной кооперации: подходы к объяснению феномена. *Российский журнал менеджмента* 1 (2): 25–50.
- Шеллинг Т. 2007. *Стратегия конфликта*. М.: ИРИСЭН.
- Шеффи Й. 2006. *Жизнестойкое предприятие*. М.: Альпина Бизнес Букс.
- Фуруботн Э. Г., Рихтер Р. 2005. *Институты и экономическая теория: Достижения новой институциональной экономической теории*. Пер. с англ. СПб.: Издат. дом С.-Петерб. гос. ун-та.
- Baker S. 2003. *New Consumer Marketing*. John Wiley and Sons: Chicester.
- Campbell N. 2002. An international approach to organizational buying behavior. In: Ford D. (ed.). *Understanding Business Marketing and Purchasing*. 3rd ed. Thomson Learning: London; 389–401.
- Chen I. J., Paulraj A. 2004. Understanding supply chain management: Critical research and theoretical framework. *International Journal of Production Research* 42 (1): 131–163.
- Christopher M. 1998. *Logistics and Supply Chain Management: Strategies for Reducing Costs and Improve Services*. Financial Times/Pitman: London.
- Christopher M. 2000. The agile supply chain — competing in volatile markets. *Industrial Marketing Management* 29 (1): 37–44.
- Christopher M., Peck H. 2003. *Marketing Logistics*. 2nd ed. Elsevier Butterworth-Heinemann: Oxford.
- Christopher M., Payne A., Ballantyne D. (eds.). 2002. *Relationship Marketing: Creating Stakeholder Value*. Butterworth-Heinemann: Oxford.
- Cooper M., Lambert D., Pagh J. 1997. Supply chain management: More than a new name

- for logistics. *The International Journal of Logistic Management* 8 (1): 1–14.
- Fisher M. 1997. What is the right supply chain for your product? *Harvard Business Review* 75 (2): 105–116.
- Goldman S., Nagel R., Preiss K. 1995. *Agile Competitors and Virtual Organizations: Strategies for Enriching Customer*. Van Nostrand Reinhold: N. Y.
- Gummesson E. 1999. *Total Relationship Marketing: Rethinking Marketing Management from 4Ps to 30Rs*. Bitterworth Heinemann: Oxford.
- Gundlach G. T., Bolumole Y. A., Eltantawy R. A., Frankel R. 2006. The changing landscape of supply chain management, marketing channels of distribution, logistics and purchasing. *Journal of Business & Industrial Marketing* 21 (7): 428–438.
- Heikkilä J. 2002. From supply to demand chain management: Efficiency and customer satisfaction. *Journal of Operations Management* 20 (6): 747–767.
- Jüttner U., Christopher M., Baker S. 2007. Demand chain management — integrating marketing and supply chain management. *Industrial Marketing Management* 36 (3): 377–392.
- Mentzer J., DeWitt W., Keebler J., Min S., Nix N., Smith C., Zacharia Z. 2001. Defining supply chain management. *Journal of Business Logistics* 22 (2): 1–25.
- Min S., Mentzer J. 2000. The role of marketing in supply chain management. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* 30 (9): 765–787.
- Oliver K., Webber M. 1982. Supply chain management: Logistics catches up with strategy. In: Christopher M. (ed.) *Logistics, The Strategic Issues*. Chapman and Hall: London; 63–75.
- Prahalad C. K., Ramaswamy V. 2004. *The Future of Competition: Co-Creating Value with Customers*. Harvard Business School Publishing: Boston, MA.
- Rainbird M. 2004. Demand and supply chains: The value catalysts. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management* 34 (3/4): 230–251.
- Ravald A., Gronroos C. 1996. The value concept and relationship marketing. *European Journal of Marketing* 30 (2): 19–30.
- Tirole J. 1988. *The Theory of Industrial Organization*. MIT: Cambridge, MA.
- The fall of big business. 1993. *Economist* (April 17): 13–14.
- Williamson O. 1985. *The Economic Institutions of Capitalism*. Free Press: N. Y.
- Wilson D. T. 1995. An integrated model of buyer-seller relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science* 23 (4): 335–345.
- Womack J., Jones D., Roos D. 1990. *The Machine that Changed the World*. Rawson Associates: N. Y.
- Woodruff R. B. 1997. Customer value: The next source for competitive advantage. *Journal of Academy of Marketing Science* 25 (2): 139–153.

Статья поступила в редакцию
11 апреля 2008 г.