

## РАЗВИТИЕ КОНЦЕПЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ЦЕПОЧКОЙ СПРОСА НА НОВЫХ ОСНОВАНИЯХ

**О. А. ТРЕТЬЯК**

*Государственный университет – Высшая школа экономики*

Описание основных особенностей концепции управления цепочкой спроса (DCM) наиболее четко воспроизведено в представленной в разделе «Обсуждения и дискуссии» работе [Юттнер, Кристофер, Бейкер, 2008]. Авторы неоднократно подчеркивают, что подход DCM необходим в качестве механизма создания клиентоориентированности; в противном случае все соглашения, идущие от производителя, могут оказаться безадресными и не получить конечного признания на рынке. В указанной работе предложена оригинальная схема интегрирования процессов формирования спроса, осуществления покупки и поставок, показывающая координацию между спросом и предложением. Эта схема наглядно воспроизводит концептуальные основы подхода, иллюстрирует возможности интегрирования классического маркетинга и концепции управления цепочкой поставок (SCM) (см. рис. 3 в [Юттнер, Кристофер, Бейкер, 2008]). Схема предполагает совмещение сложившихся в классическом маркетинге процессов принятия решений (принятие потребителем решения о покупке, сегментирование, поиск целевых сегментов и т. п.) с контекстом SCM. Схема,

несомненно, важна в концептуальном плане, но уровень ее абстракции слишком высок для понимания реального механизма построения цепочки связей и особенностей координации на конкретном рынке. Вместе с тем сама идея подхода управления цепочкой спроса и достижение на этой основе сбалансированности спроса и предложения как основы управления потоком товаров/услуг (ценностей), создаваемых совокупностью фирм, включенных в цепочку создания ценностей, весьма плодотворна. Маркетинговая концепция управления подразумевает необходимость этой сбалансированности производства и потребления в отдельно взятом товарном потоке и его развития уже в сбалансированном состоянии. Многие авторы ссылаются на тот факт, что повышение конкурентоспособности современной фирмы связано с ее клиентоориентированностью, со слаженностью функционирования целого ряда фирм, создающих сегодня ценность для потребителя. Возникают правомерные вопросы: каков конкретный механизм этого взаимодействия в цепочке создания ценности, как достигается сбалансированность между ее звеньями, какие формы

приобретает клиентоориентированность компании или совокупности компаний, включенных в рыночное взаимодействие, и как ее увеличить?

По нашему мнению, ответы на поставленные вопросы может дать дальнейшее развитие DCM-подхода в контексте сетевого взаимодействия в цепочке создания ценности и достижений маркетинга взаимоотношений (relationship marketing) в управлении потоком клиентов. Иначе говоря, мы предлагаем дальнейшее развитие подхода с использованием бизнес-сети как системы создания ценности<sup>1</sup> и новых подходов и достижений в маркетинге для построения модели механизма управления сбалансированным потоком товаров/услуг (ценностей), ориентированным на клиентов. Вместе с тем для более глубокого анализа реального механизма взаимодействия и координации в цепочке создания ценностей не обойтись без объяснения механизма рыночного доминирования, привлекающего к себе в последнее время все большее внимание исследователей. Следует отметить, что фирмы, которые упоминаются исследователями в качестве примеров реально работающих цепочек управления спросом, отличаются своим доминирующим положением на рынке. Поэтому причины и основания возникновения такого доминирования требуют особого анализа.

Что касается практики хозяйствования, на основании анализа которой исследователи пытаются строить некие обобщения в виде моделей, то более реальными, на наш взгляд, являются как раз процессы образования цепочек или (в усеченном виде) триад «поставщик — производитель — клиент», которые активно выстраивает фирма в процессе рыночного взаимодействия. В процессе выстраивания такой вертикальной цепочки фирмы приобретают навыки отбора участников, формируют критерии этого

выбора как по цепочке вверх для поставщиков, так и по цепочке вниз — для клиентов. Более того, в этом взаимодействии взаимоотношения между фирмами дифференцированы — одни формы и критерии характеризуют взаимоотношения с давними (проверенными временем) поставщиками/клиентами и другие — с новыми, более или менее значимыми для фирмы. Поэтому, если исходным для построения модели считать богатейший практический опыт, то он подтверждает необходимость новых оснований и направлений развития DCM-подхода.

С учетом вышеизложенного развитие DCM-подхода предлагается разрабатывать на основе следующих положений.

- Управление цепочкой спроса (DCM) необходимо для того, чтобы цепочка взаимосвязей — от поставщика до потребителя — была сориентирована на потребителя; модель должна иллюстрировать координацию между различными фирмами в цепочке и направления этой координации (от вышестоящего звена к нижестоящему, или наоборот).
- Подход управления цепочкой спроса базируется на сетевой организации бизнеса — цепочке создания ценностей, которая служит основанием, архитектурой системы взаимодействующих фирм.
- Синергия между современными подходами маркетинга (сетевой маркетинг, маркетинг взаимодействия) и DCM-подходом дает возможность воспроизвести новую модель управления цепочкой спроса. В построении этой модели учитываются разработанные в рамках маркетинга взаимодействий концепции «ценности клиента на протяжении всего жизненного цикла» (lifetime value), «лестницы лояльности» (relationship ladder/stages), а также механизмы удержания старых и привлечения новых клиентов (relationship economics, customer acquisition and retention).
- Необходимо признание факта существования доминирования в цепочке создания ценностей для потребителя;

<sup>1</sup> Основы понимания деловой сети как системы создания ценности обобщены в статье [Мёллер, Райала, 2008].

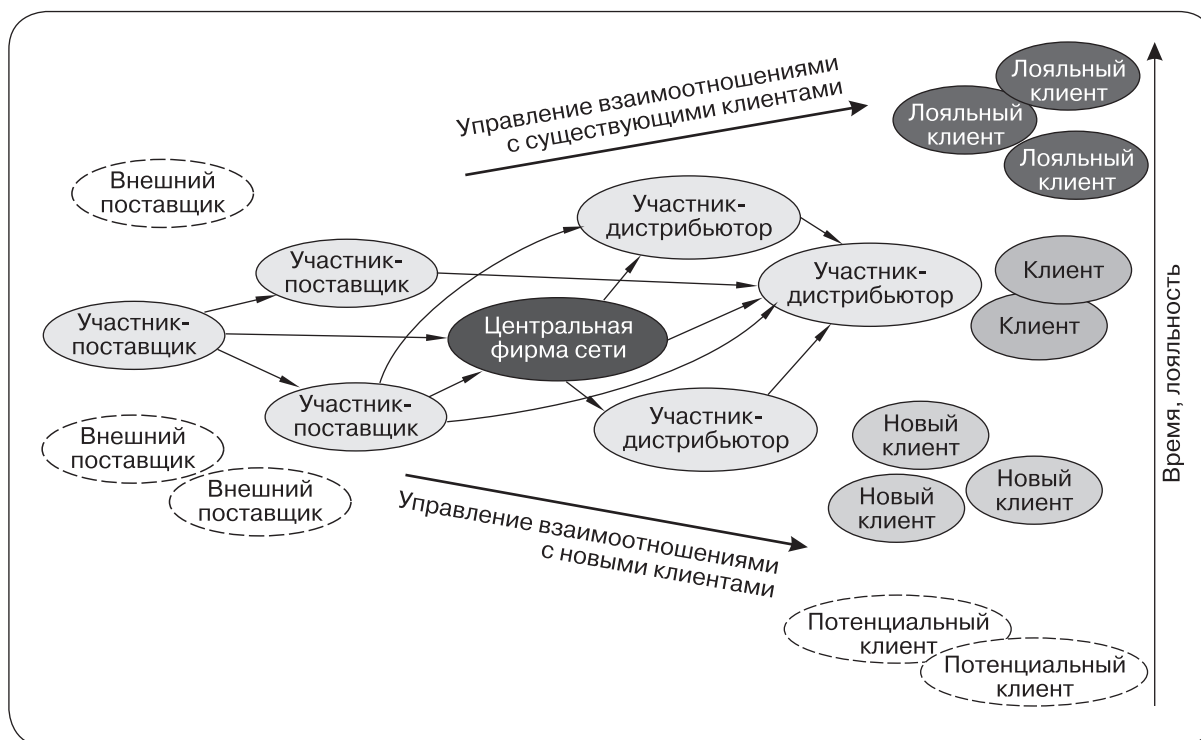


Рис. 1. Развитие модели управления цепочкой спроса

- Использование модели должно предполагать возможность оценки существующей цепочки с точки зрения ее ориентированности на клиента.

**Описание концептуальной модели управления цепочкой спроса**

Сетевой подход необходим для понимания сети взаимоотношений (механизма создания и приведения в движение потока ценностей), соединяющих в единое целое производителя и конечного потребителя ценностей. Поэтому основным элементом новой модели будет цепочка взаимосвязанных фирм, создающих и предоставляющих ценность для потребителя. Исходным звеном в этой цепочке является потребитель/клиент. Другой характерной чертой предлагаемой нами модели нового подхода к маркетингу должно стать разделение клиентов на две группы — старые и новые и, соответственно, организация процессов по

удержанию и обслуживанию старых клиентов в течение жизненного цикла (идея lifetime value в маркетинге взаимоотношений) и привлечению новых. Таким образом, фирма для создания конкурентоспособности через ориентацию на клиентов фактически выстраивает механизм управления потоком клиентов, включающим процессы как удержания старых, так и привлечения новых клиентов (рис. 1).

Новая модель DCM, в отличие от представленной в работе [Ютнер, Кристофер, Бейкер, 2008], вместо координации между изолированными процессами — процессом принятия потребителем решения о покупке, процессом формирования спроса и процессом поставок — исходит из создания целостного механизма — цепочки создания ценности и управления этой цепочкой. Причем все процессы координации рассматриваются по цепочке создания ценностей. Вместо координации между процессами на уровне отдельно взятых субъектов

хозяйствования — «потребитель — производитель — логистическая фирма» (см. рис. 3 в [Ютнер, Кристофер, Бейкер, 2008]) в ней воспроизведена цепочка взаимодействий, замыкающаяся на каждом отдельном клиенте. Клиент становится непосредственным участником цепочки создания ценностей. При этом на основе подходов современного маркетинга предлагается строить самостоятельный механизм координации, начинающийся от конкретного потребителя и восходящий к поставщикам поставщиков. Этот механизм координации может быть представлен как совокупность парных координаций между взаимодействующими звеньями цепочки, а его фрагмент — как координация в триаде «поставщик — производитель — клиент».

Компания не может в равной мере реагировать на заказы каждого клиента. Она ранжирует их по степени значимости, делит на постоянных и вновь появляющихся. Фактически в основе предложенной новой концептуальной модели маркетинга лежат процессы:

- *управления потоком клиентов* с предварительным его распределением на новых и постоянных — тех, которых компания обслуживает в течение их жизненного цикла;
- *формирования сети взаимодействующих компаний*, создающих ценность для потребителя, и рассмотрение ее как единого целого.

Возникает вопрос: в чем преимущество предложенного развития модели DCM? Прежде всего — в непосредственном включении потребителя в цепочку создания ценностей, что соответствует современным взглядам на маркетинг, которые стремятся уйти от некоторой изолированности и отстраненности конечного потребителя, имевшей место в классической концепции. Такое включение служит основой для сбалансированности цепочки. Кроме того, появляется возможность визуализации сети, создающей ценность, состоящей из взаимодействующих на рынке компаний. Мо-

дель позволяет отразить дифференцированное отношение к клиенту, долгосрочные и спорадические связи.

В основе модели лежат сетевые построения, поэтому следует определиться с нашим понятием «сети». Здесь мы консолидируемся с позицией, предложенной в [Мёллер, Райала, 2008], и будем придерживаться следующей позиции в их идентификации:

- *сети* — сознательно создаваемые «стратегические сети» (strategic networks) или «сети создания ценности» (value nets), которые включают в себя определенный набор организаций с заранее согласованными ролями (см., напр.: [Brandenburger, Nalebuff, 1996; Möller, Svahn, 2003]);
- *система создания ценности отдельной деловой сети* определяется как набор конкретных видов деятельности, осуществляемых участниками сети;
- *эти сети могут управляться и в действительности управляются с целью повышения эффективности* [Dyer, 1996; Dyer, Nobeoka, 2000; Dyer, Singh, 1998].

Условимся, что мы будем рассматривать вертикальные сети создания ценностей для потребителей. Наиболее полная и распространенная классификация сетей была предложена Р. Акролом [Achrol, 1997]. Необходимо отметить, что в классификации Акрола все типы сети формируются вокруг одной, зачастую властной центральной компании, которая действует как интегратор, контролируя ключевые виды деятельности по созданию ценности и ресурсы. Поэтому на вопросах координации и контроле в сетях мы остановимся отдельно в следующем разделе.

Одним из типичных параметров, который используется в сетях, является топология. Топология сетей представляет собой составную часть механизма координации в сети, по сути — это механизм координации производства и потребления в товарном потоке. *Под топологией сети обычно понимают структуру, описывающую различные отношения между партнера-*

ми сетевого взаимодействия и включающую:

- информационные потоки;
- материальные потоки;
- денежные потоки;
- распределение (потоки) контроля, ответственности, властных полномочий и принятия решений.

Особо следует отметить последнюю составляющую характеристик топологии сети, так как они во многом определяют объемы, направления и структуру движения остальных потоков, отмеченных в данной топологии. В этой связи возникают вполне обоснованные вопросы: кто и на каких основаниях осуществляет контроль над всей цепочкой и как работает этот механизм контроля? Почему в одних случаях обладателем контроля является торговая фирма (например, ИКЕА), в других — производитель (например, Ford или другой производитель известных марок автомобилей) и какие методы управления (контроля) потока они используют? В таком контексте вопросы рыночного доминирования имеют непосредственное отношение к механизму координации, возникающему в сети, цепочке создания ценностей и могут составить фундаментальную часть в проведении дальнейшего анализа этого механизма.

### **Рыночное доминирование и его роль в механизме координации сетевого взаимодействия**

Называя координацию в сетях интерактивной, исследователи признают ее явное отличие от рыночной и иерархической. Более детальное рассмотрение механизма межфирменной координации породило целую серию работ, воспроизводящих достаточно подробно управленческие рутины, связанные с механизмом заказа и поставки по заказу, как некоторую конкретизацию механизма координации в межфирменном взаимодействии (см., напр.: [Куц, 2006]). Вместе с тем такое воспроизведение меха-

низма координации не объясняет возможности одной фирмы контролировать всю цепочку и заинтересованность других подчиняться этому контролю. Феномен рыночной власти, рыночного доминирования остается незамеченным. Анализ же вертикальной интеграции в терминах выбора между тремя дискретными альтернативами — совершенным рынком, иерархией и гибридной формой — оказывается неполным без рассмотрения рыночной власти.

В основе классического маркетинга лежит процедура обмена. Сторонники доминирующего направления в экономике подчеркивают взаимовыгодный характер обменов на рынке. Исходя из этой перспективы, рыночный обмен олицетворяет стратегию двойного выигрыша (win-win), и благодаря вовлечению в рыночный обмен оба участника ожидают получить максимальное удовлетворение своих интересов. Вслед за утверждениями экономистов в маркетинге рассматриваются обоюдновыгодные стратегии (win-win) взаимодействующих на рынке компаний, в том числе и участников цепочки создания ценности.

Экономисты неоклассической школы рассматривают обмен на рынке совершенной конкуренции (характеризующийся значительным количеством участников, свободным входом/выходом и однородной продукцией) в качестве некоего стандарта, с помощью которого оцениваются все остальные ситуации. Они рассматривают все другие контексты взаимодействия как «девиантные» случаи, особенно если те ограничивают свободу и ведут к возникновению доминирования [Олейник, 2008]. Иными словами, сторонники мейнстрима не полностью игнорируют проблемы доминирования на рынке, но оценивают их как ненормальные, требуя возврата к идеалу обоюдного выигрыша. Классический маркетинг, построенный на процедуре классического обмена, следует тем же путем. Но и в новых направлениях — маркетинге взаимодействия и партнерских отношений — зачастую по-прежнему декларируются стратегии



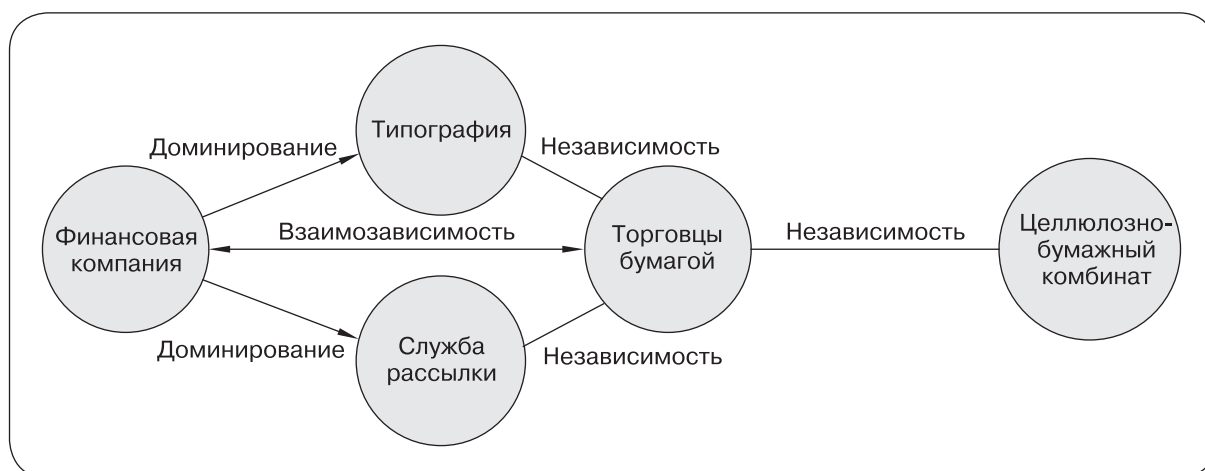


Рис. 2. Визуализация доминирования фирмы в системе рыночных взаимодействий  
Источник: адаптировано из [Cox et al., 2004, p. 361].

обоюдного выигрыша (win-win) взаимодействующих сторон.

Вместе с тем несовершенная конкуренция в различных ее проявлениях весьма характерна для современных рынков и не может игнорироваться при рассмотрении реальных ситуаций. Посредством ограничения числа участников рыночных обменов, т. е. с помощью регулирования входа, можно создавать и присваивать монополистические прибыли или ренты. Тем самым создаются условия для весьма специфического типа бизнеса, направленного на устранение или нейтрализацию конкурентов [Tilly, 1985, p. 175–180; Djankov et al., 2002]. Находясь под опекой контролирующей фирмы (А), подчиненная (В) вынуждена платить за такую опеку. Пока цена этой опеки, которую подчиненная фирма (В) выплачивает контролирующей (А), меньше ренты, производимой в условиях ограничения конкуренции, ее приобретение целесообразно для В. Необходимо отметить, что в этом случае В получает рыночную власть в отношении некоторого другого субъекта — В' — и становится своего рода фирмой А' во взаимодействиях с последним [Олейник, 2008].

Власть и доминирование пронизывают рыночные отношения, они структурируют транзакции в различных сферах. Властные

отношения не являются инородными по отношению к другим типам взаимоотношений, они — неотъемлемая часть последних. Более того, доминирование неизбежно генерирует конфликты, в том числе на рынке. Таким образом, борьба за власть, в которой «победитель получает все», более корректно отображает реальность, чем ситуация двойного выигрыша.

Следует отметить, что А удастся изменить структуру выбора В таким образом, что последний получает выгоду от подчинения А, равную части потенциальной прибыли, которую В смог бы получить, если бы во взаимоотношениях между А и В не было структурных дисбалансов и искажений [Oleinik, 2007].

Таким образом, игнорирование наличия доминирующей фирмы в цепочке создания ценности и тех «структурных искажений», которые она приносит, чревато искажением реального механизма координации взаимодействующих на рынке фирм. Поэтому, стремясь к более адекватному воспроизведению реально существующего механизма координации в цепочке создания ценности, следует определять место и роль доминирующего звена и выяснять направления этого доминирования. Как это можно осуществить? Один из способов — визуализация сети взаимоотношений с обозначением на

сети (рис. 2) реального доминирования и направлений его распространения по результатам интервьюирования участников сетевого взаимодействия.

Интересно отметить, что особые креативные формы включения потребителя в процесс создания ценности могут стать более плодотворным основанием для достижения фирмой доминирующего положения на рынке, нежели устранение конкурентов, убедительно описанное в [Олейник, 2008]. Так, ИКЕА нашла эти формы в создании особого маршрута, следуя которым потребитель может подобрать себе необходимую мебель, самостоятельно составить ее комплектацию, украсить сопутствующими предметами интерьера и т. д. Эта игра с потребителем тщательно продумана в комплексной модели управления компанией ИКЕА, которая и представляет ее самый дорогой нематериальный актив. Вовлечение потребителей в выбор, комплектацию, транспортировку и сборку играет в ней значительную роль. Компания нашла удачную и принципиально отличную от существовавших ранее форму взаимодействия с клиентами. Непосредственное общение с индивидуальными клиентами и выполнение их заказов активно начинают использовать интернет-магазины. Поиск различных форм вовлечения клиентов в непосредственное взаимодействие в цепочке создания ценности имеет большое будущее. Именно эти формы усиливают клиентоориентированность, обеспечивают фирме доминирующее положение не за счет «выдавливания» или просто устранения конкурентов, а за счет повышения конкурентоспособности.

### **Заключение и практические рекомендации**

В разделе были проанализированы современные подходы к межфирменной координации в сетях, выявлены технологии, получившие наибольшее распространение как в практике хозяйствования, так и в теоретическом оформлении. Таковым, по

мнению многих исследователей, является SCM. Однако координация в этих цепочках явно ориентирована на интересы производителя — поставщика и зачастую оставляет без особого внимания требования конечного потребителя. Поэтому попытка координировать взаимодействие со стороны клиента, потребителя породила новые управленческие технологии и подходы. Тем более что клиентоориентированность, по признанию многих современных исследователей, становится основой конкурентоспособности современной фирмы. Поэтому координация взаимодействия, начинающаяся от конечного потребителя, механизм ее осуществления, управленческие рутины вызывают живой интерес у исследователей. В этом плане несомненный интерес представляет работа [Ютнер, Кристофер, Бейкер, 2008], воспроизводящая на модельном уровне механизм координации спроса и предложения. Однако критический анализ этого подхода позволяет в некотором смысле приблизить его к реальной практике хозяйствования. В данной работе представлены и аргументированы направления развития подхода [Ютнер, Кристофер, Бейкер, 2008], основанные на достижениях современного маркетинга, идеях работы [Мёллер, Райала, 2008], а также с учетом реального структурирования существующих рынков. Механизм координации предлагается анализировать на основе реально построенных цепочек взаимодействия, которые складываются на рынке в процессе создания ценности для клиента. Сеть взаимодействующих компаний представляет собой некоторый скелет этого механизма. В новом подходе также учитывается возможность рыночного доминирования и властных полномочий в цепочке, которые «искажают» направления координирования. Новая модель позволяет проиллюстрировать направления доминирования и те последствия, которые они накладывают на механизм координации в цепочке создания ценностей.

В результате построения модели появляется возможность предложить практикам

последовательность проведения экспресс-анализа сети межфирменных взаимоотношений, цепочки создания ценностей для клиента, выявить возможность/невозможность усиления клиентоориентированности и предложить формы, в которых ее следует развивать.

Последовательность действий, которая может быть предложена практикам для проведения анализа сети, такова:

- визуализация сети, создающей ценность для клиента;
- установление наличия доминирующей фирмы и направлений ее доминирования;
- определение возможности повышения клиентоориентированности в зависимости от месторасположения доминирующего звена и направления его властных полномочий;
- разработка конкретных форм повышения клиентоориентированности (конкурентоспособности компании), соответствующих реальным условиям рынка.

## ЛИТЕРАТУРА

- Куш С. П. 2006. *Маркетинг взаимоотношений на промышленных рынках*. СПб.: Издат. дом С.-Петербур. гос. ун-та.
- Мёллер К., Райала А. 2008. Рост стратегических сетей — новые модели создания ценности. *Российский журнал менеджмента* 6 (4): 113–140.
- Олейник А. 2008. Рынок как механизм воспроизводства власти. *Pro et Contra* 12 (2–3): 88–106.
- Ютнер У., Кристофер М., Бейкер С. 2008. Управление цепочкой спроса: интеграция маркетинга и управления цепочкой поставок. *Российский журнал менеджмента* 6 (4): 83–112.
- Achrol R. S. 1997. Changes in the theory of interorganizational relations in marketing: Toward a network paradigm. *Journal of the Academy of Marketing Science* 25 (1): 56–71.
- Cox A., Watson G., Lonsdale Ch., Sanderson J. 2004. Managing appropriately in power regimes: Relationship and performance management in 12 supply chain cases. *Supply Chain Management: An International Journal* 9 (5): 357–371.
- Djankov S., La Porta R., Lopez-de-Silanes F., Shleifer A. 2002. The regulation of entry. *Quarterly Journal of Economics* 117 (1): 1–37.
- Brandenburger A. M., Nalebuff B. J. 1996. *Co-opetition*. Doubleday: N. Y.
- Dyer J. H. 1996. Specialized supplier networks as a source of competitive advantage: Evidence from the auto industry. *Strategic Management Journal* 17 (4): 271–292.
- Dyer J. H., Nobeoka K. 2000. Creating and managing a high-performance knowledge-sharing network: The Toyota case. *Strategic Management Journal* 21 (3): 345–367.
- Dyer J. H., Singh H. 1998. The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review* 23 (4): 660–679.
- Möller K., Svahn S. 2003. Managing strategic nets: A capability perspective. *Marketing Theory* 3 (2): 201–226.
- Oleinik A. 2007. Minimizing missed opportunities: A new model of choice? *Journal of Economic Issues* 41 (2): 547–556.
- Tilly C. 1985. War making and state making as organized crime. In: Evans P. B., Rueschmeyer D., Skopol T. (eds.). *Bringing the State Back In*. Cambridge: Cambridge University Press; 169–191.

Статья поступила в редакцию  
5 декабря 2008 г.