

*С. И. Кирюков, К. В. Кротов*

## **РАЗВИТИЕ КОНЦЕПЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ЦЕПЯМИ ПОСТАВОК: МАРКЕТИНГОВЫЙ ПОДХОД**

В статье проанализирована концепция управления цепями поставок, представлен анализ ее формирования и развития на основе теорий стратегического управления и маркетинга. Авторами предпринята попытка спрогнозировать траекторию развития концепции управления цепями поставок с акцентом на маркетинговый вектор ее развития.

### **ВВЕДЕНИЕ**

На протяжении последних двадцати лет одной из самых динамично развивающихся концепций, находящихся на стыке маркетинга, логистики, операционного менеджмента и стратегического управления, является концепция управления цепями поставок (Supply Chain Management — SCM). Многочисленные исследования (см., напр.: [Christopher, 1992; Mentzer, 2004]) указывают на стратегический уровень данной концепции и в основном придерживаются следующего определения управления цепями поставок: это «систематическая, стратегическая координация традиционных бизнес-функций внутри определенной компании и за ее пределами в цепи поставок для улучшения долгосрочных показателей как каждой отдельной компании, так и цепи поставок в целом» [Mentzer et al., 2001, p. 18]. При этом улучшение долгосрочных показателей в традиционной трактовке предполагает минимизацию издержек за счет координации и интеграции ключевых бизнес-функций, однако в последнее время внимание исследователей постепенно смещается в сторону повышения ценности предложения для клиента. Следовательно, управление цепями поставок является важным элементом при разработке стратегии фирмы, особенно ее маркетингового аспекта (ориентации на рынок и на клиента) в условиях современного сетевого подхода к бизнесу.

Интерес к управлению цепями поставок проявляют исследователи из различных областей, прежде всего маркетинга [Mentzer, 2004; Christopher,

2004] и логистики [Бауэрсокс, Клосс, 2001; Сток, Ламберт, 2005]. Повышенный интерес мирового сообщества к управлению цепями поставок привел не только к росту количества публикаций и исследований, но и к широкому спектру мнений по данному вопросу, что только подтверждает развитие теории [Anderson, 1983]. В итоге как среди специалистов-практиков, так и в кругу исследователей теории управление цепями поставок прочно заняло доминирующее положение, что подтверждает и факт переименования авторитетной организации «Совет по логистике» (The Council of Logistics Management — CLM) в «Совет профессионалов в области управления цепями поставок» (Council of Supply Chain Management Professionals — CSCMP).

Эволюция и детерминанты развития концепции управления цепями поставок исследователи пытаются проанализировать уже в течение более десяти лет [Giannakis, Groom, Slack, 2004; Chen, Paulraj, 2004]. Суммируя данные, причины бурного развития и расширения концепции управления цепями поставок, на наш взгляд, могут быть определены следующим образом. Во-первых, в управлении цепями поставок отражена практика успешных передовых компаний, управляющих цепями поставок для получения конкурентных преимуществ как для себя, так и для цепи в целом. Во-вторых, управление цепями поставок стало теоретической основой расширения и интеграции отдельных функций в организации (маркетинга, логистики, закупок). В-третьих, развитие концепции управления цепями поставок обусловлено влиянием формировавшихся теорий в смежных областях. Важную роль сыграли процесс становления теории стратегического управления как самостоятельной научной дисциплины и обособление ресурсной концепции [Wernerfelt, 1984; Prahalad, Hamel, 1990], а также выделение в настоящее время теории динамических способностей фирмы. Кроме того, в понимании концепции управления цепями поставок критическим стал вклад современных теорий маркетинга: маркетинга взаимоотношений [Gummesson, 1999; Куц, 2006] и сетевого подхода в маркетинге [Achrol, Kotler, 1999]. Изменение маркетинговой среды активно влияет на трансформацию управления цепями поставок, при этом маркетинговый подход доминирует в логике изменений. Наконец, концепция управления цепями поставок вносит существенный вклад в попытку ответить на важные управленческие вопросы: «Почему одни фирмы более успешны, чем другие?» и «Как сделать конкурентную фирму более успешной?». Мы соглашаемся с тем, что успех или неуспех компании на рынке во многом зависит от деятельности ее партнеров (поставщиков, клиентов) [Achrol, Kotler, 1999], а концепция управления цепями поставок является ключом к пониманию механизма взаимодействия компаний с партнерами в цепи поставок.

Практика российских компаний отстает от западной, не все инструменты управления цепями поставок используются, впрочем, сама концепция принята лишь в немногих компаниях. Однако растущая глобализация, в частности взаимодействие с западными компаниями, а также отечественные исследования и публикации на их основе способствуют сокращению данного разрыва. К настоящему времени в России уже выпускаются профессиональные журналы «Логистика и управление цепями поставок», «Логистика», где дается современная трактовка понятия управления цепями поставок и смежной терминологии [Некрасов, 2005]. Также повышается интерес к управлению цепями поставок со стороны практиков, о чем свидетельствуют публикации в практических журналах (см., напр.: [Бочкарев, Кирина, 2006]), практические семинары и конференции (например, «Эффективная логистика. Управление цепями поставок, сокращение издержек», Москва, 2006; «Рациональное управление цепями поставок», Москва, 2005).

Цель настоящей статьи — проанализировать эволюцию концепции управления цепями поставок и представить современный этап ее развития. В ней предпринята попытка ответить на ряд ключевых вопросов о том, каковы перспективы развития данной дисциплины, каковы детерминанты роста и степень влияния теории маркетинга на дальнейшее развитие концепции управления цепями поставок, а также обосновать авторскую периодизацию развития и исследовать источники развития концепции.

Статья состоит из четырех частей, введения и заключения. В первой части проанализированы предпосылки возникновения развития концепции, сделан вывод об источниках современного этапа развития; во второй — представлена периодизация развития, необходимая для понимания ключевых изменений на современном этапе; в третьей — исследованы результаты развития концепции управления цепями поставок и сделан вывод о закономерности маркетингового подхода как доминирующего на современном этапе развития; наконец, в четвертой части исследован маркетинговый подход к управлению цепями поставок.

#### **ЭВОЛЮЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ УПРАВЛЕНИЯ ЦЕПЯМИ ПОСТАВОК: ПРЕДПОСЫЛКИ ВОЗНИКНОВЕНИЯ И ИСТОЧНИКИ РАЗВИТИЯ**

В последнее десятилетие в научной литературе уже предпринимались попытки найти истоки и проанализировать логику развития управления цепями поставок [Giannakis, Croom, Slack, 2004; Chen, Paulraj, 2004; Mentzer et al., 2001], появление которой обычно связывают со статьей [Oliver, Webber, 1982]. Одно из первых определений управления цепями поставок, детерминировавших дальнейшее развитие концепции, таково: «Управление цепью поставок охватывает поток продукции от поставщика, включая

производителя и каналы распределения к конечному покупателю» (цит. по: [Giannakis, Croom, Slack, 2004, p. 4]). Несмотря на то что как концепция, так и практика управления цепями поставок были сформированы только в конце XX в., сами цепи поставок наблюдаются в любой ситуации, где есть более чем один производитель: практически любые товары или услуги — это совокупность усилий нескольких компаний (производителей и поставщиков). Таким образом, выбирая товар или услугу, клиент (как на B2B, так и на B2C рынке) выбирает одновременно и цепь поставок. Появление концепции управления цепями поставок именно в конце XX в. было детерминировано рядом факторов.

*Во-первых*, резкое снижение темпов роста мировой экономики после энергетического кризиса 1970-х гг. потребовало усилий от специалистов (менеджеров и исследователей) по разработке маркетинговых, логистических и прочих управленческих концепций и инструментов, отвечающих новым условиям стагнирующей мировой экономики. Изменения повлияли на саму природу конкуренции — появляется понятие конкурентной стратегии, рассматриваемой как игра с нулевой суммой: расширение доли одной компании мыслится как сокращение доли другой компании [Черенков, 2004, с. 16].

*Во-вторых*, в конце 70-х — начале 80-х гг. XX в. усилилась роль логистики в компании как эффективного инструмента снижения операционных издержек [Бауэрсокс, Клосс, 2001; Сток, Ламберт, 2005]. Впоследствии логистика стала идеологической основой для создания концепции управления цепями поставок, которая, по сути, изначально рассматривалась как стратегическая межфирменная логистика [Oliver, Webber, 1982]. На практическом уровне еще до 1980-х гг. использовались отдельные идеи интегрированной логистики и управления цепями поставок.

*В-третьих*, достижения в смежных дисциплинах находятся на достаточном уровне развития, сформирована концепция управления цепями поставок. Обычно говорят о четырех научных дисциплинах, оказывающих наибольшее влияние на управление цепями поставок [Giannakis, Croom, Slack, 2004, p. 4–8]:

- ♦ *Теория систем.* Данная теория появилась в физике и биологии в 1950 г. [Bertalanffy von, 1950], однако очень быстро была адаптирована исследователями в области менеджмента с целью объяснить процессы, поведение отдельных агентов, фирм и экономической системы в целом. Теория систем рассматривает мир сквозь призму совокупности ресурсов и процессов, которые существуют для выполнения определенных «сверхцелей». Системный подход — ключевая и главная отличительная характеристика концепции управления цепями поставок.

- ♦ *Теория игр.* Она была разработана Дж. фон Нейманом и О. Morgensternом [Neumann von, Morgenstern, 1944]. Ее основной вопрос — исследование и объяснение оптимизации экономических решений, включающих более чем одного участника (например, клиента и поставщика или нескольких поставщиков). Она стала полезным теоретическим инструментом при анализе решений об управлении складскими запасами, выборе местоположения склада, производства и т. п., ценообразовании, создании стратегических альянсов и партнерств [Сох, 1999].
- ♦ *Теория транзакционных издержек.* Возникновение теории транзакционных издержек связывают с классической работой Р. Коуза и постановкой в 1937 г. вопроса о природе фирмы и границах фирм [Коуз, 1993]. Теория транзакционных издержек, в развитие которой в 70-х гг. XX в. значительный вклад внес О. Уильямсон [Уильямсон, 1996], дает возможность понять экономическую природу взаимоотношений между компаниями в цепи поставок.
- ♦ *Межорганизационные отношения и теории промышленных сетей.* Основной вклад в исследование межорганизационных отношений внесли А. Ван де Вен и Дж. Уолкер [Van de Ven, Walker, 1984]. Их исследование значительно продвинуло понимание природы отношений между компаниями. Например, авторами был предложен ответ на вопрос о причине возникновения отношений: ресурсная зависимость как в краткосрочном, так и в долгосрочном плане заставляет компании выстраивать отношения, минимизируя, таким образом, транзакционные издержки. Исследование межорганизационных отношений стало одним из доминирующих в маркетинге на рубеже XX–XXI вв., что породило концепцию маркетинга взаимоотношений и сетевой подход к маркетингу [Куш, 2006].

*В-четвертых*, технология в этот период достигает такого уровня, когда она, с одной стороны, дает возможность координировать сложные процессы, оперативно обрабатывать большие массивы данных, а самое важное — предоставляет возможность почти мгновенной и бесплатной коммуникации (факс, электронный обмен данными). С другой стороны, производство технологически сложных товаров стало требовать координации все большего числа независимых фирм, специализирующихся на отдельных компонентах.

Предпосылками появления и источниками роста управления цепями поставок стали многие факторы как технологического (коммуникационные технологии, технологии производства), так и экономического характера (стагнация мировой экономики). На современном этапе детер-

минантами развития концепции продолжает оставаться стремительно совершенствующаяся технология (увеличение производительности вычислительной техники, новые коммуникационные решения, например внутренние и внешние социальные сети), трансформирующаяся мировая экономика, меняющаяся модель покупательского поведения. Все это требует от исследователей и практиков значительных усилий по созданию новых релевантных концепций. В частности, в области управления цепями поставок вследствие снижения эффективности методов сокращения издержек, увеличения риска непоставок, а также изменяющегося поведения потребителей [Pralhalad, Ramaswamy, 2004] перспективным считается направление ориентации на клиента [Jüttner, Christopher, Baker, 2007] и ухода от снижения издержек как основополагающего принципа.

#### **ПЕРИОДИЗАЦИЯ РАЗВИТИЯ КОНЦЕПЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ЦЕПЯМИ ПОСТАВОК**

После появления понятия «управление цепями поставок» в 1980-е гг. одна из самых распространенных трактовок базировалась на идее координации потоков материалов и готовой продукции не только внутри одной фирмы (функция логистики), но и в ряде фирм, связанных между собой технологической цепочкой, что предполагало наличие как минимум общей информационной системы. Межфирменная координация потока сделала возможным снижение потерь на складских запасах, на издержках производительности спроса и т. д. Для реализации возможности координации были разработаны специальные инструменты, в частности прототип ставшей позже широко известной системы электронного обмена данными (Electronic Data Interchange — EDI).

Управление цепями поставок на первом этапе своего развития было детерминировано логистикой. Концепция лишь незначительно отличалась от расширенного толкования интегрированной логистики. Самостоятельное развитие идея управления цепями поставок получила только в 1990-е гг. [Rogers, Leuschner, 2004], когда было четко обозначено различие между интегрированной логистикой и управлением цепями поставок [Cooper, Lambert, Pagh, 1997], а также сформулированы цели, задачи и принципы развития новой дисциплины. Бурное развитие концепции потребовало от исследователей дополнительных усилий по изучению практики в различных отраслях и на разных географических рынках, а также по созданию учебных курсов по новой дисциплине.

Исследуя развитие практики управления цепями поставок и опираясь на доминирующий подход к концепции как к основному критерию периодизации, мы предлагаем выделить в эволюции ее развития несколько этапов (табл. 1).

Таблица 1

## Периодизация эволюции концепции управления цепями поставок

Этап	Период	Характеристика
Предварительный этап	До 1980-х гг.	С постепенным ослаблением во второй половине XX в. вертикально-интегрированных корпораций и возникновением компаний, специализированных на отдельных технологических процессах, появляются и исследуются проблемы кооперации компаний, развиваются логистические подходы. Практика отдельных компаний уже включала некоторые элементы управления цепями поставок, и это преимущественно относится к бывшим вертикально-интегрированным корпорациям, которые вывели непрофильные активы за пределы компании, но продолжали координировать поставщиков
Первый этап — зарождение концепции управления цепями поставок	1980-е — первая половина 1990-х гг.	Закрепление практики некоторых передовых компаний в области управления цепями поставок в концептуальном виде. Управление цепями поставок рассматривалось как расширенное толкование интегрированной логистики, а ключевая идея заключалась в координации потока материалов и готовой продукции на основе принципа единого информационного пространства
Второй этап — развитие концепции управления цепями поставок	Первая половина 1990-х гг. — начало 2000-х гг.	Формирование классической трактовки концепции управления цепями поставок. На данном этапе произошли ключевые преобразования в концепции: разделение управления цепями поставок и интегрированной логистики, тотальный подход к управлению цепью (от первого поставщика до конечного клиента). Координация, присущая первому этапу, расширяется до интеграции базовых бизнес-процессов фирм в цепи. Наконец, обозначено смещение фокуса концепции с экономии на издержках (логистический подход) к ориентации на клиента (маркетинговый подход)
Третий этап — трансформация концепции управления цепями поставок	Вторая половина 2000-х гг.	Создание новых сложных информационных инструментов для управления цепями поставок, адаптация концепции под разные рынки. Маркетинговый подход к управлению цепями поставок

Предлагаемая периодизация эволюции охватывает четыре последовательных, включая предварительный, этапа развития концепции управления цепями поставок. При этом принципы и инструменты, разработанные на предыдущем этапе, не становятся менее актуальными или менее пригодными с появлением новых принципов и инструментов на текущем этапе развития. Необходимо отметить, что, как и во многих других научных дисциплинах, более усовершенствованная теория часто не опровергает предыдущих достижений, а адаптирует их под условия с более жесткими, но реалистичными предпосылками. Так, для одних компаний управление цепями поставок будет излишним, для других — необходимым, а для некоторых может потребовать обновления и дополнительных разработок. Более того, даже в одной компании при работе с разными поставщиками требуются разные подходы.

Российские компании, закономерно отстающие от западных по внедрению передовых идей, уже осознали важность концепции управления цепями поставок в получении устойчивого конкурентного преимущества. Так, при проведении глубинных интервью с топ-менеджерами и руководителями подразделений<sup>1</sup> удалось выяснить, что большинство руководителей склоняются к мнению о важности и необходимости управления цепями поставок, однако только для отдельных групп материалов и компонентов. Инвестиции в отношения с поставщиками, необходимые при управлении цепями поставок, оправданы, по мнению руководителей, в тех случаях, когда: 1) поставляемые продукты или компоненты уникальны и транзакционные издержки на замену поставщика высоки; 2) поставляемые продукты или компоненты критически важны в производственном процессе; 3) отношения с поставщиками носят долгосрочный и взаимовыгодный характер.

Сокращению разрыва между российскими и западными компаниями в использовании передовых практик управления цепями поставок активно способствует растущая глобализация. Многие российские компании прямо или косвенно уже работают с иностранными партнерами, включаясь в глобальные цепи поставок, перенимая западные стандарты ведения бизнеса. Так, компания «РусАл-Саянская фольга», являющаяся лидером на данный момент в области производства и реализации алюминиевой бытовой фольги на российском рынке, значительно улучшила свои показатели, начав работать с западными сетями. Ключевыми клиентами компании являются национальные сети, которым, в свою очередь, важно отслеживать и координировать цепи поставок. Практика совместного планирования спроса и электронной поддержки системы заказов используется уже более пяти лет и позволяет «РусАл-Саянской

---

<sup>1</sup> Глубинные интервью были проведены в рамках исследования «Управление поставками в российских компаниях» центром исследований по маркетингу НИИ менеджмента Высшей школы менеджмента СПбГУ в 2007 г.

фольге» более точно планировать свое производство, а сетям быть уверенным в поставке качественной продукции в нужном количестве.

Другим примером внедрения элементов управления цепями поставок является компания «Росси» — лидер на рынке Северо-Запада в области дистрибуции упаковочных и расходных материалов. Имея широкий товарный ассортимент и большое количество клиентов, компания не всегда располагает возможностью прогнозировать спрос на отдельные позиции, поэтому несколько лет назад была внедрена система электронного обмена данными, что ускорило процесс взаимодействия и повысило эффективность операций. Сейчас компания налаживает управление цепями поставок не только на территории России, но и в зарубежных странах, фокусируясь на запросах клиентов.

Таким образом, периодизация эволюции концепции управления цепями поставок отражает ее развитие одновременно с практикой внедрения теоретических разработок в передовые компании. Российские компании, по объективным причинам не имевшие условий для внедрения управления цепями поставок на начальном периоде развития концепции, сейчас наравне с западными коллегами могут использовать такую возможность, что должно способствовать усилению их конкурентоспособности.

#### **КОНЦЕПЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ЦЕПЯМИ ПОСТАВОК: СОВРЕМЕННЫЙ ЭТАП РАЗВИТИЯ**

На втором этапе эволюции (табл. 1) концепция управления цепями поставок имела целый ряд перспективных направлений развития. В каждом случае акцент делался либо на технологию обеспечения взаимосвязи и контроля над потоком материалов и готовой продукции, либо на обеспечение коммуникаций между звеньями цепи, либо на информационную координацию, либо на интеграцию деятельности, либо на основные бизнес-функции компаний в цепи поставок и т. п. При этом большинство работ [Mentzer, 2004; Christopher, 2004; Gundlach et al., 2006; Lamming, 1996] исследует управление цепями поставок сквозь призму стратегического управления, маркетинга или логистики.

Безусловно, логистика сыграла ключевую роль в становлении идеологии дисциплины. Она рассматривалась как критически важная функция, повышающая конкурентоспособность цепей и связанная с координацией и управлением потоками материалов, продукции и информации. Однако в настоящее время данный подход ограничен исследованием в основном только двух аспектов: 1) логистики цепей поставок (supply chain logistics), т. е. возможностей оптимизации потока материалов и готовой продукции в цепи; 2) сервисной логистики, связанной с эффективным удовлетворением запросов потребителей [Gundlach et al., 2006]. Задачей сервисной логистики выступает обеспечение требований потребителей по заданным маркетин-

гом характеристикам. Подобного рода интеграцию иногда называют маркетинговой логистикой, она обеспечивает инфраструктуру для реализации задач цепей поставок.

Управление цепями поставок с точки зрения маркетинга представляет интерес как для исследователей, так и для практиков. Это, во-первых, объясняется возможностями более точного и полного удовлетворения запроса потребителей в цепи поставок, нежели в рамках отдельной компании; во-вторых — координацией потока на межфирменном уровне, что позволяет решать вопросы, выходящие за круг логистических задач и задач снижения издержек, выстраивать конкурентное преимущество (как отдельной компании, так и цепи в целом) путем формирования специфической ценности для потребителя, вплоть до создания инновационной продукции в рамках цепи. Некоторые исследователи, например: Ютнер, Кристофер и Бейкер [Jüttner, Christopher, Baker, 2007], считают, что интеграция управления цепями поставок и маркетинга является одной из самых перспективных и интересных форм развития концепции. При этом авторы утверждают, что результатами интеграции должна стать концепция управления цепями спроса (Demand Chain Management — DCM), которая, в свою очередь, понимается как «набор практик, направленных на управление и координацию всей цепи спроса, начиная с конечного потребителя и заканчивая поставщиками сырья» [Jüttner, Christopher, Baker, 2007, p. 992].

Значительное количество подходов привело к появлению большого количества трактовок «цепей поставок». Все они в целом похожи друг на друга и трактуются как «три или более объекта (организаций или индивидумов), напрямую вовлеченных в восходящие или нисходящие потоки продуктов, услуг, финансовых средств и информации от источника к потребителю» [Mentzer et al., 2001, p. 4]. Данное определение является в значительной степени универсальным, чего нельзя сказать о трактовке управления цепями поставок, где в разных определениях сочетаются тезисы о тотальном подходе к цепям, об интеграции ключевых бизнес-функций, об ориентации на потребителя и т. д. В табл. 2 приведены некоторые определения понятия «управление цепями поставок».

Таблица 2

**Основные определения понятия «управление цепями поставок»**

Источник	Определение
1	2
[Christopher, 1992, p. 18]	Управление цепями поставок — это менеджмент сети организаций, которые вовлечены через нисходящие и восходящие связи в различные процессы, и деятельность, которая создает ценность в виде продуктов и услуг в руках конечного (ultimate) потребителя

1	2
[Cooper, Lambert, Pagh, 1997, p. 10]	Интегрированная философия управления тотальным потоком в канале распределения от поставщика к конечному потребителю
[Mentzer et al., 2001, p. 18]	Систематическая, стратегическая координация традиционных бизнес-функций внутри определенной компании и за ее пределами в цепи поставок для улучшения долгосрочных показателей как каждой отдельной компании, так и цепи поставок в целом
[Иванов, 2005, с. 18]	Управление цепью поставок развивается на принципах взаимодействия, синхронизации основных бизнес-процессов и моделей планирования и управления на основе единых информационных каналов с поставщиками и клиентами по всей логистической цепи

Из приведенных определений видно, как с течением времени концепция претерпевала развитие, а ориентация на клиента становилась все очевиднее. Таким образом, сейчас в ситуации уже упомянутых меняющихся характеристик внешней среды ключевым фактором успеха становится ориентация цепи поставок на клиента, а не на снижение издержек.

#### **МАРКЕТИНГ КАК КЛЮЧЕВОЙ ФАКТОР РАЗВИТИЯ УПРАВЛЕНИЯ ЦЕПЯМИ ПОСТАВОК**

Вектор изменений управления цепями поставок продиктован поиском новых устойчивых конкурентных преимуществ. Снижение эффективности ранее существовавших бизнес-моделей на некоторых рынках связано прежде всего с такими факторами, как:

- ♦ значительное изменение поведения потребителей (повышение требований к уникальности продукции, постоянное изменение роли покупателей за счет расширения их информационного доступа, активной позиции при покупке и т. п. [Prahalad, Ramaswamy, 2004]);
- ♦ усиление конкуренции (копирование товаров и инновационных разработок стало менее проблематичным, уровень глобализации позволяет размещать заказы в любом регионе);
- ♦ исчерпание возможности снижения издержек (существующие инструменты демонстрируют предельные показатели, дополнительное снижение издержек в большинстве случаев увеличит риски непоставок или отразится на величине маржинального дохода);
- ♦ стремительное развитие инновационных технологий (при этом речь идет не столько о технологиях производства, сколько о коммуникационных и информационных технологиях, например об активном применении технологии RFID (Radio Frequency Identification — ра-

диочастотная идентификационная метка) и использовании принципа социальных сетей)[Кирюков, 2006; Christopher, Peck, 2003].

Развитие теории и практики управления цепями поставок может осуществляться по нескольким сценариям, не обязательно полностью заменяющим друг друга, таким как: 1) усложнение инструментария управления цепями поставок; 2) усложнение системы цепей поставок, повышение эффективности за счет интеграции цепей поставок; 3) маркетинговый подход к управлению цепями поставок.

Маркетинговый подход к управлению цепями поставок отличается от интеграции маркетинга и логистики (или маркетинговой логистики) тем, что последняя функционирует на операционном уровне и не затрагивает ключевых стратегических вопросов взаимодействия компаний. Маркетинговая логистика лишь выстраивает инфраструктуру, позволяющую максимально эффективно удовлетворять запросы потребителей с помощью имеющихся возможностей. Интеграция маркетинга и управления цепями поставок включает стратегические вопросы взаимодействия компаний в цепи поставок, вплоть до изменения технологического процесса производства в целях создания более ценного для клиента предложения. Трансформируется сама постановка задачи управления цепями поставок. Вместо ответа на вопрос: «Как создать максимально эффективную с точки зрения затрат цепь?» — от концепции управления цепями поставок требуется решение проблемы создания в цепи поставок максимально ценного предложения для клиента.

Маркетинговый подход к управлению цепями поставок имеет следующие отличительные характеристики:

- ♦ ориентация на предоставляемую клиенту ценность. В классическом подходе также важную роль играет ориентация на клиента, но там стоит вопрос адаптации цепей поставок под существующий спрос. Предлагаемый нами подход отличается тем, что клиенты (как B2B, так и B2C) зачастую имеют специфические потребности, выполнение которых невозможно в рамках классических цепей поставок. Ориентация на предоставляемую клиенту ценность подразумевает создание инновационного продукта, что требует адаптации уже технологического процесса. Это влечет за собой изменение структуры затрат и структуры добавленной ценности каждой из компаний. Таким образом, результатом ориентации на ценность будет инновационный продукт с уникальными характеристиками, менее ликвидный на рынке, но максимально ценный для клиента. Данный подход отличается от простой кастомизации тем, что предложение меняет не одна компания, а цепь поставщиков, каждый из которых может модифицировать свой компонент;

- ♦ принципиально иные отношения как внутри цепи, так и с клиентами. Изменение структуры цены и добавленной ценности внутри цепи потребует новых способов их оценки. Рыночный метод, когда базовая цена рассчитывалась на основе общего уровня на аналоги, здесь не применим, так как, с одной стороны, производимые компоненты будут уникальными и неликвидными на рынке, а с другой — возрастет затратная часть, потому что отношения в рамках цепи будут долгосрочными. Отношения с клиентом при этом также претерпят изменения в сторону большего доверия и продолжительности;
- ♦ отказ от стратегии снижения издержек. Переход к стратегии увеличения ценности для конечного клиента автоматически потребует увеличения затрат на создание предложения более высокой ценности, а также управления более сложной цепью. Однако дополнительные затраты компенсируются за счет более высокого маржинального дохода, получаемого от реализации более ценного предложения.

В условиях изменения модели поведения покупателей такая организация управления цепями поставок позволяет найти ответ на вопрос «Как повысить конкурентоспособность отдельных компаний и цепи в целом?», и тогда тезис о том, что конкурируют не отдельные компании, а цепи поставок [Christopher, 1992], станет полностью обоснованным. Тем не менее ориентация цепи поставок на клиента и внедрение данного подхода в практику компаний потребуют значительных усилий как от исследователей, так и от практиков бизнеса.

#### **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

В настоящей работе рассмотрена одна из самых динамично развивающихся и важных концепций последних двух десятилетий — концепция управления цепями поставок. Бурное развитие концепции объясняется несколькими факторами, прежде всего — благоприятной макроэкономической ситуацией и созревaniem смежных научных дисциплин. Логистика стала лишь основой для создания концепции управления цепями поставок, а катализатором ее развития выступила теория стратегического управления. Развитие шло от простой логистической координации потока материалов и готовой продукции на межфирменном уровне к интеграции ключевых бизнес-процессов в цепи поставок, о чем свидетельствует предложенная в статье периодизация эволюции концепции.

На современном этапе задачами управления цепями поставок являются адаптация цепей поставок к коренным изменениям во внешней среде (в первую очередь с развитием технологий, изменением природы конкуренции и моделей поведения покупателей), что требует активных интеллектуальных усилий от исследователей и практиков по усовершенствованию концепции. Развитие идет по нескольким направлениям — это касается и

применения современных телекоммуникационных технологий в цепях поставок, однако одним из самых перспективных в силу меняющейся природы конкуренции и моделей поведения потребителей является включение современных теорий маркетинга в управление цепями поставок. Влияние маркетинга на развитие управления цепями поставок подразумевает: во-первых, ориентацию на клиента, что косвенно предполагает традиционный подход, тем не менее основной целью по-прежнему остается снижение издержек; во-вторых, концентрацию усилий компаний в цепи на создании инновационного, более ценного предложения; наконец, в-третьих, инновационную организацию управления цепями поставок как итог вышеупомянутых преобразований. Маркетинговый подход к управлению цепями поставок дает компаниям возможность усилить конкурентное преимущество по сравнению с традиционным подходом, а также улучшить долгосрочные показатели эффективности работы компаний.

### Литература

- Бауэрсокс Д. Дж., Клосс Д. Дж.* Логистика: интегрированная цепь поставок / Пер. с англ. М.: Олимп-Бизнес, 2001.
- Бочкарев А. А., Кирина И. В.* Интегрированные модели цепи поставок // Логистика сегодня. 2006. № 6 (18). С. 344–359.
- Иванов Д.* Логистика. Стратегическая кооперация. СПб.: Питер, 2005.
- Кирюков С. И.* Становление и развитие маркетинговой логистики // Вестн. С.-Петербург. ун-та. Сер. Менеджмент. 2006. Вып. 3. С. 44–61.
- Коуз Р.* Фирма, рынок и право / Пер. с англ. М.: Дело ЛТД, 1993.
- Куц С. П.* Маркетинг взаимоотношений на промышленных рынках. СПб.: Издат. дом С.-Петербург. гос. ун-та, 2006.
- Некрасов А.* Цепи поставок: общие требования и термины // Логистика. 2005. № 4. С. 15–18.
- Сток Дж. Р., Ламберт Д. М.* Стратегическое управление логистикой / Пер. с англ. 4-е изд. М.: ИНФРА-М, 2005.
- Черенков В. И.* Эволюция маркетинговой теории и трансформация доминирующей парадигмы маркетинга // Вестн. С.-Петербург. ун-та. Сер. Менеджмент. 2004. Вып. 2. С. 3–32.
- Уильямсон О. И.* Экономические институты капитализма / Пер. с англ. СПб.: Лениздат, 1996.
- Achrol R. S., Kotler P.* Marketing in the Network Economy // Journal of Marketing. 1999. Vol. 63. Special Issue. N 4. P. 146–163.
- Anderson P.* Marketing, Scientific Progress and Scientific Method // Journal of Marketing. 1983. Vol. 47. N 4. P. 18–31.
- Bertalanffy L., von.* Theory of Open Systems in Physics and Biology // Science. 1950. Vol. 111. P. 23–29.
- Chen I. J., Paulraj A.* Understanding Supply Chain Management: Critical Research and Theoretical Framework // International Journal of Production Research. 2004. Vol. 42. N 1. P. 131–163.

- Christopher M.* Logistics and Supply Chain Management: Strategies for Reducing Costs and Improve Services. London: Financial Times; Pitman, 1992.
- Christopher M.* Supply Chains: A Marketing Perspective // Understanding Supply Chains / Eds. S. New, R. Westbrook. Oxford: Oxford University Press, 2004. P. 23–42.
- Christopher M., Peck H.* Marketing Logistics. 2nd ed. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2003.
- Cooper M., Lambert D., Pagh J.* Supply Chain Management: More than a New Name for Logistics // The International Journal of Logistic Management. 1997. Vol. 8. N 1. P. 1–14.
- Cox A.* Power, Value and Supply Chain Management // Supply Chain Management. 1999. Vol. 4. N 4. P. 167–175.
- Giannakis M., Croom S., Slack N.* Supply Chain Paradigms // Understanding Supply Chains / Eds. S. New, R. Westbrook. Oxford: Oxford University Press, 2004. P. 2–22
- Gummesson E.* Total Relationship Marketing: Rethinking Marketing Management from 4Ps to 30Rs. Oxford: Bitterworth Heinemann, 1999.
- Gundlach G. T., Bolumole Y. A., Eltantawy R. A., Frankel R.* The Changing Landscape of Supply Chain Management, Marketing Channels of Distribution, Logistics and Purchasing // Journal of Business & Industrial Marketing. 2006. Vol. 21. N 7. P. 428–438.
- Jüttner U., Christopher M., Baker S.* Demand Chain Management — Integrating Marketing and Supply Chain Management // Industrial Marketing Management. 2007. Vol. 36. N 3. P. 377–392.
- Lamming R.* Squaring Lean Supply with Supply Chain Management // International Journal of Operations and Production Management. 1996. Vol. 16. N 2. P. 183–196.
- Mentzer J. T.* Fundamentals of Supply Chain Management: Twelve Drivers of Competitive Advantage. London: Sage Publications, 2004.
- Mentzer J., DeWitt W., Keebler J., Min S., Nix N., Smith C., Zacharia Z.* Defining Supply Chain Management // Journal of Business Logistics. 2001. Vol. 22. N 2. P. 1–25.
- Neumann J. von, Morgenstern O.* Theory of Games and Economic Behavior. Princeton, Princeton University Press, 1944. (Рус. пер.: Нейман Дж. фон, Моргенштерн О. Теория игр и экономическое поведение. М.: Наука, 1970.)
- Oliver K., Webber M.* Supply Chain Management: Logistics Catches up with Strategy // Logistics: The Strategic Issues / Ed. by M. Christopher. London: Champan and Hall, 1982. P. 63–75.
- Prahalad C. K., Hamel G.* Strategy as a Field of Study: Why Search of a New Paradigm? // Strategic Management Journal. 1990. Vol. 15. Summer Special Issue. P. 5–16.
- Prahalad C. K., Ramaswamy V.* The Future of Competition: Co-Creating Value with Customers. Boston, MA: Harvard Business School Publishing, 2004.
- Rogers D. S., Leyschner R.* Supply Chain Management: Retrospective and Prospective // Journal of Marketing Theory and Practice. 2004. Vol. 12. N 4. P. 60–67.
- Van de Ven A., Walker G.* The Dynamics of Interorganizational Coordination // Administrative Science Quarterly. 1984. Vol. 29. N 4. P. 598–621.
- Wernerfelt B.* A Resource-Based View of the Firm // Strategic Management Journal. 1984. Vol. 5. N 2. P. 171–180. (Рус. пер.: Вернерфельт Б. Ресурсная трактовка фирмы // Вестн. С.-Петерб. ун-та. 2006. Вып. 1. С. 103–118.)

Статья поступила в редакцию 29 мая 2007 г.