

МАРКЕТИНГ

М. М. Смирнова, С. П. Куц

РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ОТВЕТСТВЕННОСТИ В УПРАВЛЕНИИ ВЗАИМООТНОШЕНИЯМИ С КЛЮЧЕВЫМИ ПОСТАВЩИКАМИ

Статья посвящена представлению результатов эмпирического исследования, направленного на изучение особенностей взаимодействия российских компаний с ключевыми поставщиками с точки зрения распределения ответственности в рамках взаимодействия. Взаимодействие компании с ключевыми поставщиками рассматривается как набор функций, ответственность за которые может быть распределена между сторонами в определенной пропорции. Распределение ответственности за выполнение функций взаимодействия позволяет проанализировать взаимность и симметричность взаимоотношений.

Ключевые слова: управление взаимоотношениями, ключевой поставщик, взаимодействие поставщика и покупателя, закупки, функции взаимодействия.

ВВЕДЕНИЕ

Рассматривая взаимодействие на деловых рынках, теория маркетинга взаимоотношений предполагает, что идеальным является взаимовыгодное сотрудничество, позволяющее достичь целей всех вовлеченных сторон и учесть затраты, связанные с установлением, поддержанием и развитием кооперативных отношений. В идеальном мире компании должны были бы стремиться к равноценным и справедливым взаимоотношениям с партнерами, позволяющим полностью планировать, контролировать и распределять создаваемую ценность. Однако в реальных условиях компании зачастую не исключают поддержание и развитие асимметричных взаимоотношений с партнерами, что может иметь различные причины, и в первую очередь — экономического характера. Асимметричные взаимоотношения сторон могут быть обусловлены различиями в рыночной силе партнеров, уровне развития технологий, ноу-хау и уникальными конкурентными преимуще-

© М. М. Смирнова, С. П. Куц, 2008

ствами. Тем не менее взаимные и равноценные взаимоотношения остаются максимумом в рамках теории маркетинга взаимоотношений, предполагая возможность достижения долгосрочного баланса на основе оптимизации всех аспектов взаимодействия — экономического, технологического, социального и управленческого.

Достижение взаимности в рамках сотрудничества с поставщиками требует долгосрочных усилий обеих сторон и предполагает необходимость специфических инвестиций и адаптации процессов. Помимо материальных инвестиций компании, ориентированные на долгосрочное взаимовыгодное сотрудничество, выстраивают механизм управления взаимодействием, сочетающий формальные и неформальные инструменты управления. Фиксация интересов сторон в долгосрочном контракте дополняется формированием отношенческих норм, т. е. специфической межорганизационной культуры взаимодействия, влияющей на эффективность и конструктивность неформального решения возникающих конфликтов, мониторинг взаимоотношений, распределение ролей сторон и создание взаимного доверия.

В настоящей статье проводятся анализ и определение наиболее типичных моделей распределения ролей сторон в рамках взаимодействия с ключевыми поставщиками на примере российских компаний.

Статья построена следующим образом. Вначале представлен теоретический анализ существующих подходов к распределению ролей и ответственности сторон в рамках взаимодействия на деловых рынках, позволяющих сформулировать схему эмпирического исследования. Далее в статье приведено описание методологии исследования и ключевых параметров выборки, а также основные результаты и выводы по итогам обследования российских компаний.

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ АНАЛИЗА ВЗАИМНОСТИ И РАСПРЕДЕЛЕНИЯ ОТВЕТСТВЕННОСТИ В РАМКАХ ДЕЛОВОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ

Несмотря на продолжительную историю изучения факторов взаимности отношений партнеров на деловых рынках (данное направление исследования широко обсуждается в исследовательской литературе на протяжении последних 30 лет), эмпирических свидетельств роли взаимности в сотрудничестве компании с поставщиками не так много.

Данное исследование предполагает, что анализ распределения ответственности сторон в рамках взаимодействия (выполнение определенных функций поставщиком, покупателем или ими совместно) может предоставить существенную информацию для описания преобладающих моделей взаимодействия компании с ключевым поставщиком. Возможность

описать профиль взаимодействия, в свою очередь, становится источником для разработки инструментария изучения российских компаний, определения ключевых проблем управления в настоящее время и прогнозирования возможных проблем в будущем. Подобная диагностика, как мы надеемся, позволит предоставить полезные данные для российских исследователей и консультантов, занимающихся проблематикой повышения эффективности управления на российских рынках.

В определенном смысле используемый в данном исследовании подход основан на модели взаимодействия группы IMP (Industrial Marketing and Purchasing Group). Согласно данному подходу [Håkansson, 1982], процесс взаимодействия между вовлеченными компаниями можно рассматривать сквозь призму функций взаимоотношений и, таким образом, перспективу механизма управления взаимодействием. Взаимодействие представлено в статье с точки зрения сочетания функций, позволяющих развивать и поддерживать сотрудничество. Эта концепция была предложена исследователями группы IMP в рамках теоретического подхода к описанию взаимоотношений на деловых рынках. Несмотря на анализ распределения ответственности сторон в многочисленных научных статьях на основе изучения отдельных кейсов, концепция никогда не была апробирована в рамках количественного исследования. Таким образом, задачей данного исследования стала максимальная адаптация существующей концепции для проведения эмпирического сбора данных.

Для российских компаний проблема взаимности в рамках сотрудничества между поставщиком и покупателем обостряется в связи с интенсивным ростом экономики, влияющим на изменение рыночных позиций участников взаимодействия и, следовательно, симметрию или асимметрию в рамках взаимодействия (с точки зрения распределения как ответственности сторон, так и прибыли и совместно создаваемой ценности). Учитывая стремительные изменения российской экономики, структуры рынков и позиций игроков, интерес вызывает анализ текущей ситуации с развитием взаимоотношений российских компаний с поставщиками. Происходящие трансформации могут существенно менять характер требований партнеров друг к другу, баланс рыночной силы, технологических и управленческих способностей сторон [Мильнер, 1998; Ляско, 2003а; 2003б; Попова, 2006; 2007]. Возникающие эффекты асимметрии являются определенными сигналами рынка о необходимости внесения изменений для достижения взаимовыгодности сотрудничества в долгосрочной перспективе. Существенными факторами, влияющими на значение и приемлемость асимметрии взаимодействия, являются отраслевая принадлежность компании, структура рынка, а также стратегическая ориентация компании на транзакционный или отношенческий подход к управлению.

При планировании данного исследования было выдвинуто предположение о возможности нахождения «центра ответственности» во взаимодействии компаний с ключевыми поставщиками путем описания распределения ответственности сторон за выполнение ряда функций, связанных с взаимодействием. Взаимодействие сторон можно описать как систему задач, выполняемых партнерами по отдельности или совместно, что зависит от стратегического и экономического значения взаимодействия, вовлеченности материальных и нематериальных активов сторон, социальных взаимосвязей.

Структурируя содержательные аспекты взаимодействия сторон, можно выделить отдельные функции или сферы ответственности, области задач, выполняемые в рамках взаимодействия и влияющие на эффективность деятельности обеих вовлеченных сторон. В случае совместной ответственности значение механизма управления взаимодействием существенно возрастает, поскольку от обмена компании переходят к совместному созданию ценности.

Российские компании находятся в процессе создания общеорганизационного стратегического мышления, влияющего на характер и успешность взаимодействия с поставщиками и другими деловыми партнерами. Между тем именно наличие общеорганизационного подхода к выполнению отдельных составляющих или функций в рамках взаимодействия позволяет создать эффективную систему планирования, координации и мониторинга, а следовательно, влиять на прозрачность и взаимность взаимодействия. Как отмечают П. Каузинс и Р. Спекман [Cousins, Spekman, 2000], стратегический подход к поставкам подразумевает общеорганизационную координацию взаимодействия функциональных подразделений внутри фирмы с поставщиками и другими партнерами, согласовывая их и влияя на совместное создание ценности для конечных потребителей. Тем более актуальны эти аспекты для компаний в странах с переходной экономикой в силу разрыва существовавших ранее хозяйственных и экономических связей, возникающей асимметрии во взаимоотношениях вследствие различий в силе рыночных позиций партнеров, разницы в темпах роста отдельных рынков, интенсивности конкуренции и других факторов. Постоянный рост давления конкуренции со стороны глобальных компаний заставляет искать новые источники конкурентного преимущества, возможности для сотрудничества и совместного создания ценности, защищая свои позиции на рынке и образуя цепи или даже системы («созвездия») создания ценности.

Таким образом, сфера взаимодействия российских компаний с партнерами как стратегия создания долгосрочного конкурентного преимущества представляет собой крайне актуальное направление исследований. При этом одним из наиболее важных для изучения является вопрос о природе взаим-

ности взаимодействия [Ivens, 2002], распределения центров ответственности и координации взаимодействия.

Одним из ключевых предположений исследования является предположение о тенденции к асимметрии во взаимоотношениях в силу неравномерности темпов экономического развития регионов, отраслей, а также неравномерности развития уровня управленческих компетенций, ведущих к формированию общеорганизационного подхода к стратегическому управлению взаимодействием с поставщиками. Предполагается, что влияние этих факторов определяет распределение ответственности между партнерами в зависимости от характера отдельных функций, отраслевой принадлежности, а также исторических особенности формирования компаний — основания «с нуля» после 1991 г. либо приватизации бывших советских предприятий. Различия в распределении ответственности означают и различия во вкладе в совместное создание ценности в рамках взаимодействия, которое при взаимном и эффективном взаимодействии может вносить существенный вклад в конкурентоспособность всех вовлеченных сторон и — в отдельных случаях — всей цепочки поставок (которая в такой ситуации полноценно может обозначаться как «цепочка создания ценности»).

РАЗРАБОТКА МОДЕЛИ ИССЛЕДОВАНИЯ

Несмотря на появление успешных эмпирических исследований анализа опыта российских компаний, их количество пока остается крайне незначительным [Куш, Афанасьев, 2004; Попова, 2006; 2007; Попова, Соренсен, 2000; Третьяк, Румянцева, 2003]. Таким образом, изучая модели взаимодействия компаний с партнерами на российских рынках, исследователи сталкиваются с отсутствием референтной базы по предыдущим исследованиям, которые могли бы послужить основой для корректировки исследовательских моделей и дополнительным источником для подготовки обследования. Подобная ситуация приводит к необходимости обозначать практически каждое исследование как пилотное, поскольку, наряду со сбором данных, имеет место процесс тестирования методологии, применяемой в каждом конкретном исследовательском проекте. Полученные результаты, как правило, рекомендуются исследователями для дальнейшей проверки на базе компаний других отраслей и последующей доработки, однако репликация исследований в России является еще более редкой практикой, что не позволяет верифицировать полученные результаты и усовершенствовать использованные методики.

Принимая во внимание эту особенность, схема исследования предполагала проведение двух волн обследования по каждой компании выборки. В рамках первой волны ключевые респонденты опрашивались по вопро-

сам стратегии управления поставками и координации взаимодействия с поставщиками как элемента этой стратегии, а также общих характеристик компании и показателей ее функционирования за последние три года. На второй волне исследования респонденту предлагалось выбрать ключевого поставщика компании, взаимодействие с которым существует не менее двух лет, и охарактеризовать это взаимодействие по ряду параметров.

Предложенная нами модель анализа функций взаимодействия была включена в рамках исследования в опросник для создания «профиля» взаимодействия каждой конкретной компании с поставщиком [Smirnova, Kouchtch, 2007]. Изначально предполагалось, что эта дополнительная информация, полученная в рамках исследования, поможет объяснить различия в профилях взаимодействия партнеров и станет основой для поиска объяснений этих различий через распределение ответственности за реализацию функций взаимодействия между сторонами.

Среди ключевых результатов, полученных в первой волне исследования, — низкий уровень долгосрочного планирования в российских компаниях, высокая ориентация на прибыль во взаимоотношениях с поставщиками, но в то же время и высокая оценка приоритетности развития долгосрочных отношений с поставщиками и интеграции цепочки поставок для повышения конкурентоспособности компании на рынке. Выявленные противоречия — между ориентацией на долгосрочное сотрудничество и фактической краткосрочной ориентацией в управлении поставками, приоритетом в развитии взаимодействия и стремлением максимизировать собственную прибыль — лишь подтвердили наши предположения о возможной асимметрии в ожиданиях сторон от взаимодействия и сотрудничества и фактическом распределении ответственности за реализацию отдельных функций в рамках кооперации.

Однако основной вопрос сводился к тому, как именно распределилась ответственность во взаимодействии. Кто доминирует с точки зрения компаний-респондентов? Насколько распространена совместная ответственность сторон за управление взаимодействием и создание ценности?

На основе анализа исследовательской литературы нами был сформирован список из 23 функций, которые могут быть в большей или меньшей степени вовлечены в процесс взаимодействия сторон. Степень вовлеченности определяется стратегиями сторон, степенью интеграции процессов планирования и координации взаимодействия, информационных и материальных потоков между сторонами. Среди выделенных функций можно условно различить четыре основные группы в зависимости от влияния, которое эти функции оказывают на взаимодействие и вовлеченные стороны (номера функций, указанные в скобках, соответствуют порядковому номеру функции в анкете).

1. *Создание гибкости и способности к адаптации через взаимодействие*: мониторинг взаимодействия (f1); создание информационной системы для поддержки взаимодействия (f7); использование информационных систем (f8); исследование рынка поставок (f10); НИОКР (f13); юридическая поддержка процесса закупок (f11); юридический консалтинг (f15).
2. *Оптимизация бизнес-процессов*: планирование производства (f2); инвестиции в развитие цепочки поставок (f6); рационализация бизнес-процессов (f3); оптимизация логистики (f16); оптимизация процесса документооборота (f20); оптимизация системы расчетов (f21); обучение сотрудников, вовлеченных во взаимодействие (f9); внедрение системы TQM (f22); внедрение системы ИТ (f23).
3. *Идентификация проблем и координация взаимодействия, социальное взаимодействие*: анализ проблем в цепочке поставок (f17); решение проблем в цепочке поставок (f5); координация взаимодействия (f19); развитие взаимодействия (f4).
4. *Создание ориентации на потребителя*: исследование рынка/потребностей конечных клиентов (f12); оценка удовлетворенности потребителей (f18); техническая поддержка покупателей (f14).

Данное исследование предполагает, что выполнение всех указанных функций (или, точнее, распределение ответственности за их выполнения) может вести к различиям в выгодах, получаемых сторонами, и в затратах сторон, а также снижать уровень неопределенности для вовлеченных компаний (неопределенность планирования потребностей, неопределенность развития ситуации на рынке, неопределенность отдельной транзакции) (см. подр.: [Håkansson, Johanson, Wootz, 1976]). Как отмечают исследователи группы IMP, существует несколько вопросов, которые могут помочь описать и понять отдельное взаимодействие «компания — поставщик», например: «Что поставщик может сделать для моей компании? Как поставщик смотрит на мою компанию? Как можно сравнить готовность поставщика пойти мне навстречу по сравнению с другими компаниями? Насколько различаются эти „как“ и „насколько“?» [Ford, Håkansson, Johanson, 1986].

Эти вопросы задавались респондентам, чтобы проанализировать насколько характер взаимодействия отражается в распределении ответственности сторон, насколько видно, что стороны готовы сделать для поддержания и развития взаимодействия и совместного создания ценности [Smirnova, 2006]. Для этого в отношении каждой функции компаниям был задан вопрос о том, кто в настоящее время отвечает за выполнение каждой конкретной функции и кто должен отвечать за ее выполнение в будущем — клиент, поставщик или они должны делать это совместно? Таким образом, данный подход позволил не только сделать «снимок» с текущей

ситуации на рынке, но и попытаться определить основные зоны «разрывов» — те места, где ожидания сторон не соответствуют текущей ситуации, а следовательно, имеет место наиболее выраженная асимметрия во взаимодействии сторон.

Таблица 1 демонстрирует обзор основных функций в порядке, представленном в анкете исследования, а также основные описательные статистики по результатам обследования компаний, которые показывают долю компаний (%) в соответствии с вариантами ответов.

Таблица 1

Обзор функций взаимодействия и распределения ответственности сторон в рамках взаимодействия покупателя и поставщика

Распределение ответственности за выполнение определенных функций в рамках взаимодействия «поставщик — покупатель»	Текущая ответственность, % респондентов			Желаемое распределение ответственности*, % респондентов		
	Покупатель	Поставщик	Совместно	Покупатель	Поставщик	Совместно
1	2	3	4	5	6	7
(f1) Мониторинг взаимодействия	25,9	15,4	58,7	15,5	16,5	68,0
(f2) Планирование производства	65,5	6,2	28,4	52,6	6,3	41,1
(f3) Рационализация бизнес-процессов	49,5	5,6	44,9	31,6	7,8	60,6
(f4) Развитие взаимодействия	15,8	2,0	82,2	5,6	1,5	92,9
(f5) Решение проблем в цепочке поставок	16,5	10,5	73,0	4,6	13,7	81,7
(f6) Инвестиции в развитие цепочки поставок	32,4	20,5	47,2	8,5	21,0	70,5
(f7) Создание информационной системы для поддержки взаимодействия	22,7	12,7	64,6	8,2	12,6	79,2
(f8) Использование информационных систем	20,3	6,0	73,6	7,7	5,5	86,8
(f9) Обучение сотрудников, вовлеченных во взаимодействие	48,9	8,0	43,2	23,2	11,0	65,7
(f10) Исследование рынка поставок	59,3	11,1	29,6	43,7	7,4	48,9
(f11) Юридическая поддержка процесса закупок	40,2	4,5	55,3	30,2	5,5	64,3
(f12) Исследование рынка/потребностей конечных клиентов	52,1	8,9	38,9	34,4	8,9	56,8
(f13) НИОКР	27,4	13,1	59,4	15,5	9,9	74,6

Окончание табл. 1

1	2	3	4	5	6	7
(f14) Техническая поддержка покупателей	44,3	18,8	36,9	30,6	19,4	50,0
(f15) Юридический консалтинг	45,5	5,1	49,4	32,2	5,6	62,2
(f16) Оптимизация логистики	32,6	11,1	56,3	17,6	10,6	71,8
(f17) Анализ проблем в цепочке поставок	35,2	7,1	57,7	15,8	6,0	78,3
(f18) Оценка удовлетворенности потребителей	60,9	5,7	33,3	38,9	8,4	52,6
(f19) Координация взаимодействия	13,0	2,5	84,5	7,1	1,5	91,4
(f20) Оптимизация процесса документооборота	39,7	3,6	56,7	27,6	3,6	68,8
(f21) Оптимизация системы расчетов	32,1	4,1	63,8	18,7	3,6	77,7
(f22) Внедрение системы TQM	38,0	13,0	48,9	25,1	13,7	61,2
(f23) Внедрение системы ЛТ	17,7	19,3	63,0	6,2	24,4	69,4

Примечание. * Для измерения категории был использован вопрос «Кто должен отвечать за выполнение этой функции в будущем?» (перспектива покупателя).

МЕТОДОЛОГИЯ И ОПИСАНИЕ ВЫБОРКИ

Как следствие сложности получения доступа к данным по компаниям в России имеется лишь несколько исследований поведения фирм на российском рынке [Hallen, Johanson, 2004]. Действительно, обычные методы сбора данных (анкеты для самостоятельного заполнения с письмом, описывающим цели исследования) не дают тех же результатов в странах с переходной экономикой из-за большей закрытости компаний и их меньшей готовности к обмену и раскрытию информации [Michailova, Husted, 2003]. Таким образом, учитывая возможное влияние со стороны закрытости российских компаний, в качестве метода исследования были выбраны полностью структурированные личные интервью для сбора данных. При формировании выборки было использовано несколько критериев (регион, размер компании и ее отраслевая принадлежность), однако основным критерием являлось согласие компании участвовать в исследовании и предоставлять необходимую информацию. Анкета была предварительно протестирована в ходе полуструктурированных интервью с представителями шести российских компаний. Результаты предварительного тестирования показали, что структура анкеты, логика и содержание вопросов полностью понятны респондентам и не вызывают у них дополнительных вопросов.

Для упрощения процедуры ответов для измерения были использованы шкалы с одним параметром (вопросом) по каждой функции. Этот подход представляет собой определенные ограничения для многомерного анализа данных, но повышает шансы получить максимально полную информацию о распределении ответственности между всеми 23 функциями.

ОПИСАНИЕ ВЫБОРКИ

Выборка включает компании из различных регионов России и может быть описана по следующим критериям:

- ◆ количество сотрудников (70–250 человек (45,6%); 250–500 человек (21,8%); 500–1000 человек (12,1%); 1000–2000 человек (10,2%); более 2000 человек (10,2%);
- ◆ доля рынка (меньше 5% — 18,3%; 5–15% — 21,6%, 15–25% — 21,6%, 25–50% — 14,9%, 50–75% — 9,1%, 75–100% — 3,8%);
- ◆ способ основания компании (приватизация — 49,8%, основанные после 1991 г. российскими предпринимателями — 43,9%, основанные с привлечением иностранных инвестиций — 2,4%, другое — 3,9%);
- ◆ год основания компании (до 1900 г. — 2,5%; 1901–1930 гг. — 5,9%; 1931–1950 гг. — 2,3%; 1951–1970 гг. — 10,9%; 1971–1990 гг. — 6,4%; 1991–2000 г. — 35,6%; 2001–2006 гг. — 15,9%).

Респонденты представляли высшее руководство компании (генеральные директора, директора по закупкам, вице-директора), а также менеджеров по закупкам.

В рамках исследования респонденты определяли ключевого поставщика компании и отвечали на вопросы анкеты, основываясь на своем опыте взаимодействия с выбранным ключевым поставщиком. 16,3% респондентов отметили, что также представляют ключевого партнера для выбранного поставщика, в то время как 57,7% респондентов являются для выбранного поставщика «важным, но не ключевым клиентом». Продолжительность взаимодействия варьируется от 3 месяцев до 30 лет. Большинство компаний (71,2%) работает с поставщиками на основе годовых контрактов, 16,8% — на основе долгосрочных контрактов. В то же время 71,2% компаний отмечают, что обновление контрактов происходит практически автоматически.

ОСНОВНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

Основной целью исследования стало выявление схемы распределения ответственности сторон в рамках взаимодействия «поставщик — покупатель» при выполнении определенных функций, определяющих и поддерживающих развитие взаимодействия. В ходе описательного анализа полученных данных были обнаружены основные тенденции, которые описывают ключевые подходы российских компаний к управлению взаимодействием с поставщиками. Интересным фактом является то, что 74% компаний-респондентов отмечают, что обе стороны в равной степени влияют на успех взаимодействия. Этот факт позволяет предположить, что степень взаимности в распределении ответственности сторон по выполнению функций взаимодействия должна быть достаточно высокой. 27% респондентов указывают, что именно покупатель (респондент) делает более серьезные инве-

стиции в поддержание взаимодействия, и только 5,8% компаний отмечают, что более серьезным является вклад поставщика.

В рамках исследования предполагается, что вопросы взаимодействия компании с ключевым поставщиком представляют собой основу для изучения различий с точки зрения особенностей отраслевой специфики. Также было выдвинуто предположение о различиях между компаниями по способу основания — приватизированные и основанные с нуля компании могли выбрать разные подходы к управлению и координации взаимодействия с партнерами. Однако, несмотря на данное предположение, мы не смогли выявить значимых различий между компаниями по способу основания. Тем не менее серьезные различия по отраслевым группам все же были установлены. Отраслевые группы были определены следующим образом: 1) машиностроение (15,4%); 2) легкая и пищевая промышленность (23,9%); 3) ИТ и телекоммуникации (7,5%); 4) розничная и оптовая торговля (16,4%); 5) деревообрабатывающая отрасль и производство строительных материалов (31,8%); 6) металлургическая и химическая отрасли (5%) (табл. 2). Более подробные данные по распределению ответственности между сторонами по группам отраслей приведены в табл. 1–5.

Таблица 2

Обобщенное распределение ответственности за выполнение функций взаимодействия в отношениях «поставщик — покупатель», % компаний

Сторона, ответственная за выполнение функций взаимодействия	Характеристики показателей	Среднее значение	Группа 1	Группа 2	Группа 3	Группа 4	Группа 5	Группа 6
Покупатель	Сейчас	36	36	35	31	39	37	42
	Min		7	14	7	15	9	10
	Max		68	61	54	61	73	88
	В будущем	22	18	21	19	22	24	23
Поставщик	Сейчас	9	6	10	13	10	9	9
	Min		0	0	0	0	2	0
	Max		14	29	40	26	24	25
	В будущем	10	5	10	19	9	10	9
Совместная ответственность	Сейчас	54	58	55	56	52	54	49
	Min		30	33	15	30	25	13
	Max		90	84	93	85	88	80
	В будущем	68	77	69	62	68	66	69

Отраслевые группы продемонстрировали различия между текущим и желаемым состоянием распределения ответственности за выполнение функций взаимодействия между покупателем, поставщиком и совместной ответственностью. В табл. 2 приведены средние значения по долям компаний, респонденты которых отметили текущее и желаемое распределение ответственности по видам функций взаимодействия. Однако таблица предоставляет данные в усредненном виде, отражая распределение всех функций в целом. Поскольку средние берутся по каждой строке и по каждой отраслевой группе отдельно, их сумма не равна 100% по столбцам, но отражает общую тенденцию и ключевые различия. Детальные данные по отраслевым группам показаны в табл. 3 (распределение ответственности в настоящее время) и в табл. 4 (представление об «идеальном» распределении ответственности в будущем).

При сравнении текущей и желаемой ситуации по распределению ответственности сторон был обнаружен ряд значительных различий между ними. Основной тенденцией является стремление респондентов, представляющих сторону покупателя, снизить свою ответственность по выполнению функций взаимодействия и повысить значение совместной ответственности при координации взаимодействия. Тем не менее существуют отраслевые различия в распределении акцентов по каждой из отраслевых групп. Это подтверждает правильность выявленной тенденции, но указывает на необходимость учета отраслевых особенностей, а не слепого обобщения полученных данных и их переноса на все сферы взаимодействия компаний.

Как правило, наибольшая степень совместной реализации функций взаимодействия имеет место в отношении таких функций, как координация взаимодействия, развитие взаимодействия, использование информационных систем, направленных на поддержку сотрудничества. Без реализации этих функций успешность всех остальных аспектов взаимодействия ставится под вопрос; поэтому совместная ответственность в данном случае имеет критическое значение при наличии намерения сторон продолжать взаимодействие в долгосрочной перспективе.

Наиболее часто покупатели несут большую ответственность в отношении таких функций, как производственное планирование, мониторинг удовлетворенности потребителей и исследования рынка поставок. Чаще других поставщики выполняют такие функции, как инвестиции в цепочку поставок, внедрение системы «точно-в-срок», поддержка потребителей в технических вопросах. В настоящее время, как показывают результаты данного исследования, общий тренд в сторону снижения ответственности потребителя отражает стремление к разделению ответственности, что нашло наиболее сильное отражение в отношении таких функций, как совместные исследования рынка поставок, техническая поддержка потребителей, мониторинг удовлетворенности потребителей и совместное планирование производства.

Распределение ответственности в настоящее время

Номер функции	Группа 1			Группа 2			Группа 3			Группа 4			Группа 5			Группа 6		
	К	П	С	К	П	С	К	П	С	К	П	С	К	П	С	К	П	С
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
(f1)	29,0	12,9	58,1	20,5	18,2	61,4	13,3	13,3	73,3	33,3	9,1	57,6	24,2	17,7	58,1	50,0	20,0	30,0
(f2)	66,7	3,3	30,0	61,4	4,5	34,1	50,0	21,4	28,6	53,3	16,7	30,0	72,9	1,7	25,4	80,0	0,0	20,0
(f3)	41,4	6,9	51,7	41,5	7,3	51,2	35,7	0,0	64,3	45,5	12,1	42,4	59,7	1,6	38,7	60,0	10,0	30,0
(f4)	23,3	0,0	76,7	15,9	0,0	84,1	13,3	6,7	80,0	25,0	3,1	71,9	9,4	3,1	87,5	20,0	0,0	80,0
(f5)	6,7	3,3	90,0	13,6	13,6	72,7	28,6	7,1	64,3	30,3	15,2	54,5	14,5	11,3	74,2	20,0	10,0	70,0
(f6)	37,0	11,1	51,9	26,3	28,9	44,7	28,6	21,4	50,0	37,5	18,8	43,8	32,7	19,2	48,1	37,5	25,0	37,5
(f7)	14,8	3,7	81,5	25,0	17,5	57,5	13,3	13,3	73,3	35,5	12,9	51,6	17,0	13,2	69,8	50,0	10,0	40,0
(f8)	18,5	0,0	81,5	17,5	10,0	72,5	13,3	6,7	80,0	27,3	6,1	66,7	20,8	7,5	71,7	20,0	0,0	80,0
(f9)	42,9	10,7	46,4	44,7	15,8	39,5	46,2	0,0	53,8	61,3	6,5	32,3	50,9	3,8	45,3	44,4	11,1	44,4
(f10)	60,0	6,7	33,3	57,1	9,5	33,3	53,8	30,8	15,4	51,6	12,9	35,5	62,3	8,2	29,5	87,5	0,0	12,5
(f11)	38,7	3,2	58,1	43,2	4,5	52,3	20,0	6,7	73,3	42,4	3,0	54,5	41,0	4,9	54,1	50,0	0,0	50,0
(f12)	48,3	6,9	44,8	51,2	9,8	39,0	46,7	6,7	46,7	40,6	9,4	50,0	59,3	6,8	33,9	66,7	11,1	22,2
(f13)	25,9	7,4	66,7	26,8	12,2	61,0	14,3	7,1	78,6	29,0	25,8	45,2	32,7	10,2	57,1	37,5	12,5	50,0
(f14)	46,4	14,3	39,3	41,0	15,4	43,6	20,0	40,0	40,0	44,8	13,8	41,4	45,1	23,5	31,4	60,0	10,0	30,0
(f15)	38,5	0,0	61,5	38,5	5,1	56,4	46,7	6,7	46,7	46,7	3,3	50,0	45,1	9,8	45,1	70,0	0,0	30,0

Окончание табл. 3

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
(f16)	35,7	7,1	57,1	25,6	11,6	62,8	21,4	21,4	57,1	37,5	6,3	56,3	31,0	12,1	56,9	50,0	10,0	40,0
(f17)	29,6	3,7	66,7	38,5	5,1	56,4	50,0	14,3	35,7	25,0	6,3	68,8	38,6	7,0	54,4	22,2	11,1	66,7
(f18)	67,9	0,0	32,1	54,8	2,4	42,9	53,3	20,0	26,7	57,6	3,0	39,4	63,8	6,9	29,3	50,0	20,0	30,0
(f19)	13,3	3,3	83,3	15,9	2,3	81,8	6,7	0,0	93,3	15,2	0,0	84,8	12,9	3,2	83,9	10,0	10,0	80,0
(f20)	40,0	0,0	60,0	42,5	5,0	52,5	50,0	7,1	42,9	53,1	0,0	46,9	30,6	6,5	62,9	20,0	0,0	80,0
(f21)	35,7	7,1	57,1	36,6	2,4	61,0	20,0	6,7	73,3	45,5	3,0	51,5	27,0	4,8	68,3	20,0	0,0	80,0
(f22)	46,4	14,3	39,3	43,9	12,2	43,9	27,3	18,2	54,5	35,5	16,1	48,4	35,1	10,5	54,4	10,0	20,0	70,0
(f23)	17,2	10,3	72,4	19,0	21,4	59,5	30,8	30,8	38,5	18,2	18,2	63,6	15,3	16,9	67,8	20,0	20,0	60,0

Примечание. Условные обозначения: С — совместная ответственность; П — ответственность поставщика; К — ответственность потребителя.

Таблица 4

Представление об «идеальном» распределении ответственности в будущем

Номер Функции	Группа 1			Группа 2			Группа 3			Группа 4			Группа 5			Группа 6		
	К	П	С	К	П	С	К	П	С	К	П	С	К	П	С	К	П	С
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
(f1)	9,7	9,7	80,6	14,0	16,3	69,8	13,3	20,0	66,7	27,3	15,2	57,6	12,9	21,0	66,1	20,0	10,0	70,0
(f2)	50,0	3,3	46,7	41,5	4,9	53,7	50,0	14,3	35,7	38,7	12,9	48,4	66,1	3,4	30,5	60,0	0,0	40,0
(f3)	17,2	6,9	75,9	20,5	12,8	66,7	21,4	14,3	64,3	33,3	6,1	60,6	41,0	3,3	55,7	50,0	20,0	30,0
(f4)	10,0	0,0	90,0	4,8	2,4	92,9	0,0	0,0	100,0	6,3	0,0	93,8	4,8	3,2	92,1	11,1	0,0	88,9

Окончание табл. 4

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
(f5)	0,0	10,0	90,0	2,4	11,9	85,7	0,0	28,6	71,4	12,1	15,2	72,7	4,9	13,1	82,0	10,0	20,0	70,0
(f6)	0,0	3,7	96,3	5,3	28,9	65,8	14,3	35,7	50,0	12,5	18,8	68,8	11,5	21,2	67,3	12,5	25,0	62,5
(f7)	3,8	3,8	92,3	4,9	14,6	80,5	6,7	26,7	66,7	9,7	12,9	77,4	10,9	12,7	76,4	20,0	0,0	80,0
(f8)	0,0	3,8	96,2	9,8	7,3	82,9	0,0	14,3	85,7	12,1	3,0	84,8	7,4	5,6	87,0	10,0	0,0	90,0
(f9)	21,4	17,9	60,7	21,1	13,2	65,8	15,4	23,1	61,5	32,3	9,7	58,1	24,6	7,0	68,4	22,2	0,0	77,8
(f10)	36,7	6,7	56,7	45,2	2,4	52,4	53,8	23,1	23,1	25,8	12,9	61,3	55,7	3,3	41,0	37,5	0,0	62,5
(f11)	29,0	3,2	67,7	34,9	7,0	58,1	20,0	6,7	73,3	30,3	6,1	63,6	29,5	4,9	65,6	40,0	0,0	60,0
(f12)	34,5	3,4	62,1	34,1	2,4	63,4	40,0	20,0	40,0	18,8	12,5	68,8	41,7	10,0	48,3	33,3	11,1	55,6
(f13)	14,8	0,0	85,2	15,0	7,5	77,5	6,7	13,3	80,0	9,7	22,6	67,7	22,6	9,4	67,9	22,2	11,1	66,7
(f14)	37,9	20,7	41,4	35,9	12,8	51,3	20,0	33,3	46,7	24,1	17,2	58,6	26,4	24,5	49,1	30,0	10,0	60,0
(f15)	19,2	3,8	76,9	23,7	5,3	71,1	40,0	6,7	53,3	36,7	6,7	56,7	38,2	7,3	54,5	30,0	0,0	70,0
(f16)	7,1	3,6	89,3	9,5	11,9	78,6	7,1	35,7	57,1	25,8	3,2	71,0	24,6	10,5	64,9	20,0	10,0	70,0
(f17)	3,7	0,0	96,3	15,4	7,7	76,9	14,3	14,3	71,4	9,4	3,1	87,5	25,9	5,2	69,0	11,1	11,1	77,8
(f18)	32,1	0,0	67,9	41,5	4,9	53,7	42,9	28,6	28,6	33,3	6,1	60,6	41,4	10,3	48,3	20,0	20,0	60,0
(f19)	6,7	0,0	93,3	9,3	2,3	88,4	0,0	0,0	100,0	9,1	0,0	90,9	6,6	3,3	90,2	10,0	0,0	90,0
(f20)	30,0	0,0	70,0	28,2	2,6	69,2	21,4	14,3	64,3	37,5	0,0	62,5	21,3	6,6	72,1	20,0	0,0	80,0
(f21)	14,3	3,6	82,1	22,5	2,5	75,0	13,3	6,7	80,0	31,3	3,1	65,6	14,5	4,8	80,6	10,0	0,0	90,0
(f22)	21,4	10,7	67,9	32,5	15,0	52,5	25,0	16,7	58,3	32,3	12,9	54,8	17,9	14,3	67,9	10,0	20,0	70,0
(f23)	10,3	10,3	79,3	7,1	28,6	64,3	7,7	46,2	46,2	6,1	15,2	78,8	3,3	25,0	71,7	10,0	30,0	60,0

Таблица 5

Обзор стратегий переходов от текущего к желаемому состоянию распределения ответственности (и = 208)

Название функции	С→С	П→П	К→К	К→П	К→С	П→С	П→К	С→П	С→К	Сейчас	В буду- щем	Нет ответа
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
(f1) Мониторинг взаимодействия	106	24	29	1	21	7		8	2	2	3	5
(f2) Планирование производства	53	10	100	1	23	2		1		2	4	12
(f3) Рационализация бизнес-процессов	84	9	59	5	31	2		1	2		3	12
(f4) Развитие взаимодействия	163	2	11	1	19	2					4	6
(f5) Решение проблем в цепочке поставок	137	16	8	5	20	4		6	1		3	8
(f6) Инвестиции в развитие цепочки поставок	78	31	15	3	37	5		3	1	3	3	29
(f7) Создание информационной системы для поддержки взаимодействия	109	19	14	1	25	4		2	3	6	4	21
(f8) Использование информационных систем	128	8	13	1	23	3		1	1	4	4	22
(f9) Обучение сотрудников, вовлеченных во взаимодействие	68	9	42	6	37	5		5	2	7	2	25
(f10) Исследование рынка поставок	52	10	82		29	8	1	4		4	3	15

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
(f11) Юридическая поддержка процесса закупок	104	6	59	2	19	3		3	1	2	2	7
(f12) Исследование рынка/потребностей конечных клиентов	67	8	62	4	32	6	1	5	2	5	3	13
(f13) НИОКР	101	11	28	3	16	11		2		9	3	24
(f14) Техническая поддержка покупателей	61	25	55	4	19	7		3		5	1	28
(f15) Юридический консалтинг	85	7	55	2	22	2		1		6	2	26
(f16) Оптимизация логистики	102	15	33	3	26	5		2		2	3	17
(f17) Анализ проблем в цепочке поставок	104	9	27	2	33	4			1	4	2	22
(f18) Оценка удовлетворенности потребителей	61	10	73	3	36	1		2	1	3	5	13
(f19) Координация взаимодействия	165	2	13		12	2	1	1		1	4	7
(f20) Оптимизация процесса документооборота	106	5	53	1	23	2		1		1	3	13
(f21) Оптимизация системы расчетов	122	5	36	2	24	3				1	4	11
(f22) Внедрение системы TQM	88	18	45	7	18	3	1	1		2	3	22
(f23) Внедрение системы JIT	116	32	12	10	12	5		2		4	3	12

В отношении ответственности поставщика в будущем акцент делается на совместном развитии информационных систем и совместной координации взаимодействия, а в отношении ответственности покупателя — на решении проблем в цепочке поставок, развитии взаимодействия и внедрении систем «точно-в-срок». В плане общей тенденции к снижению ответственности покупателя в пользу общей ответственности сторон исключение составляет только одна отраслевая группа — ИТ и телекоммуникации.

Можно предположить, что тенденцию к сохранению низкого уровня вовлеченности поставщиков можно объяснить стремлением покупателей оставить за собой контроль над развитием взаимодействия и разделить ответственность за осуществляемые инвестиции. Анализ стратегий распределения ответственности по рассматриваемым функциям дает возможность выделить наиболее актуальные стратегии перехода «текущее распределение — желаемое распределение» между тремя опциями — ответственность покупателя, ответственность поставщика и совместная ответственность (табл. 3).

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенное исследование посвящено анализу подходов российских компаний к распределению ответственности сторон в рамках поддержания и развития взаимодействия.

Результаты исследования позволили обнаружить значительные различия между текущим и желаемым состоянием в отношении распределения ответственности между поставщиком и покупателем. Среди факторов, определяющих выявленные различия, можно отметить отраслевую специфику, определяющую относительное значение отдельных функций взаимодействия и распределения ответственности для поддержания эффективного сотрудничества сторон. Существование определенных моделей в поведении компаний различных отраслей позволяет сделать вывод о наличии специфических особенностей взаимодействия с ключевыми поставщиками, связанными с отраслевой принадлежностью компании.

Несмотря на то что большинство компаний в выборке отмечает практически равный вклад сторон в развитие отношений, результаты по анализу отдельных функций взаимодействия показывают обратное — имеются значительные различия между тем, насколько существенно покупатель координирует взаимодействие в настоящее время, и тем, каков желаемый уровень ответственности покупателя. Стремление перейти к разделению ответственности по большинству функций взаимодействия может быть объяснено рядом причин, среди которых — контроль над взаимодействием и инвестициями, сделанными в развитие кооперации. Подтверждение этого предположения еще предстоит выяснить в рамках дальнейшего анализа

данных. Вопрос остается открытым: что заставляет компании предпочитать либо разделение ответственности либо совместную ответственность? Разделение ответственности может влиять на эффективность за счет специализации, но требует доверия и инвестиций в создание действенных механизмов поддержания взаимодействия и контроля. Совместная ответственность позволяет легче контролировать партнера, но при этом снижает гибкость и эффективность взаимодействия.

В целом, если анализировать результаты эмпирической проверки гипотез, ряд вопросов не получил подтверждения. Так, осталась неподтвержденной гипотеза о различиях в схемах распределения ответственности в зависимости от способа основания, но выявленные различия между отраслевыми группами дают основания для продолжения исследования. Можно предположить, что отраслевые различия связаны с разной скоростью изменений конкуренции и развития рынка в отдельных отраслях, различиями в стратегической зрелости компаний, технологических факторах, а также разной историей взаимоотношений между компаниями.

Таким образом, обнаруженные отраслевые различия в поведении компаний и распределении ответственности сторон в ходе управления взаимодействием представляют собой основу для проведения исследователями дальнейшего тестирования в рамках отдельных отраслей, а также в ходе межотраслевого анализа.

Литература

- Куц С. П., Афанасьев А. А.* Маркетинговые аспекты развития межфирменных сетей: российский опыт // Российский журнал менеджмента. 2004. Т. 2. № 1. С. 33–52.
- Ляско А.* Доверие и транзакционные издержки // Вопросы экономики. 2003а. № 1. С. 4–21.
- Ляско А.* Межфирменное доверие и шumpетерианские инновации // Вопросы экономики. 2003б. № 11. С. 27–40.
- Мильнер Б.* Крупные корпорации — основа подъема и ускоренного развития экономики // Вопросы экономики. 1998. № 9. С. 66–76.
- Попова Ю. Ф.* Роль сетей в управлении российскими компаниями // Конкуренция, конкурентоспособность и экономическая политика (оценки руководителей промышленных предприятий). М.: МОНФ, 2006.
- Попова Ю.* Современные практики управления межфирменными отношениями на промышленных рынках в России // Материалы международной конференции Marketing Strategies of Russian Companies: The Search for Ways to Increase Effectiveness. St. Petersburg University, St. Petersburg, Russia. СПб.: Издат. дом С.-Петербург. ун-та, 2007.
- Попова Ю., Соренсен О. Ю.* Особенности развития маркетинговой деятельности на российских предприятиях // Маркетинг в России и за рубежом. 2000. № 5. С. 3–11.

- Третьяк О. А., Румянцева М. Н. Сетевые формы межфирменной кооперации: подходы к объяснению феномена // Российский журнал менеджмента. 2003. Т. 1. № 2. С. 25–50.
- Cousins P., Spekman R. Strategic Supply and the Management of Inter and Intra Organisational Relationships // Proceedings. 16th IMP Conference. Bath, 2000.
- Ford D., Håkansson H., Johanson J. How Do Companies Interact? // Industrial Marketing and Purchasing. 1986. Vol. 1. N 1. P. 26–41.
- Håkansson H. International Marketing and Purchasing of Industrial Goods: An Interaction Approach. Chichester, UK: John Wiley and Sons, 1982.
- Håkansson H., Johanson J., Wootz B. Influence Tactics in Buyer-Seller Processes // Industrial Marketing Management. 1976. Vol. 5. December. P. 319–332.
- Hallen L., Johanson M. Integration of Relationships and Business Network Development in the Russian Transition Economy // International Marketing Review. 2004. Vol. 21. N 2. P. 158–171.
- Ivens B. S. Governance Norms in Relational Exchange: What We Do Know and What We Do Not Know // Proceedings of the 18th Annual IMP Conference. Dijon. 5–7 September 2002 [Электронный ресурс]. — Режим доступа: www.escdijon.com/fr/imp/papers.asp
- Michailova S., Husted K. Knowledge-Sharing Hostility in Russian Firms // California Management Review. 2003. Vol. 45. Spring. N 3. P. 59–77.
- Smirnova M. Creation of Sustainable Competitive Advantage in Industrial Markets: The Role of Relational Capabilities and Supplier Perceived Relationship Value // Proceedings, 35th EMAC Conference. Athens University of Economics and Business, Greece, 2006.
- Smirnova M., Kouchtch S. Understanding the Role of Mutuality in Customer-Supplier Relationships Empirical Evidence from Russian Markets // Proceedings of the 23rd IMP Conference. University of Manchester, UK, 2007.

Статья поступила в редакцию 11 сентября 2008 г.