

МАРКЕТИНГ

С. П. Куц

ЭВОЛЮЦИЯ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ ПРОМЫШЛЕННОЙ КОМПАНИИ С ПОСТАВЩИКАМИ

В статье рассматривается эволюция взаимоотношений промышленной компании с поставщиками, определяются тенденции их развития в рамках современной теории маркетинга взаимоотношений, прослеживается превращение поставки в одну из стратегических функций управления компании. Анализируется процесс трансформации взаимоотношений российских промышленных компаний с поставщиками.

ВВЕДЕНИЕ

Последние два десятилетия ознаменовались стремительным развитием теории маркетинга взаимоотношений.¹ В научной литературе представлено достаточно свидетельств того, что маркетинг взаимоотношений стал новой парадигмой маркетинга². Вместе с тем не заканчивается дискуссия о соотношениях новой и классической (транзакционной) парадигм маркетинга.

На наш взгляд, интересным является рассмотрение трансформации взаимоотношений промышленной компании со своими поставщиками сквозь призму эволюции двух парадигм маркетинга, поскольку изменения теории напрямую взаимосвязаны с практикой промышленных компаний.

Создание долгосрочных конкурентных преимуществ компании на промышленных рынках в значительной степени будет зависеть от того, каким образом компания выстраивает отношения со всеми своими партнерами — потребителями, поставщиками, поставщиками поставщиков и др.

¹ Одним из наиболее цитируемых является определение маркетинга взаимоотношений Р. Моргана и Ш. Ханта: «Маркетинг взаимоотношений относится ко всем маркетинговым действиям, направленным на установление, развитие и поддержание успешного отношенческого взаимодействия» [Морган, Хант, 2004, с. 76].

² Подробно о развитии новой парадигмы маркетинга см.: [Куц, 2003].

© С. П. Куц, 2005

Известно, что в традиционном восприятии маркетинг — система знаний и инструментов компании, направленных на изучение потребителя с целью воздействия на него. При таком понимании маркетинга взаимодействия сторон представляют собой направленное движение «покупатель — продавец». Данная концепция присуща наиболее раннему этапу развития теории маркетинга. Однако по мере ее совершенствования, появления новой парадигмы — маркетинга взаимоотношений, — существенно изменяется и расширяется сфера охвата маркетинга, которая включает в себя уже не только классические отношения «покупатель — продавец», но и многие другие.³ В контексте данной парадигмы маркетинга наиболее важными для компании становятся взаимодействия с поставщиками. Для традиционного маркетинга характерно стандартное предложение компании всем потребителям, что, в свою очередь, предопределяет ее дистанцированные отношения со многими конкурирующими поставщиками. Маркетинг взаимоотношений, напротив, предлагает индивидуальные продукты и услуги каждому потребителю, что детерминирует необходимость тесного взаимодействия с ограниченным количеством поставщиков.

Таким образом, если прежде функция поставщика была чисто технической, обслуживающей компанию-производителя, то в настоящее время поставщику отводится активная роль: как сами поставщики, так и поставщики поставщиков все более включаются в цепочку ценностей. Закупка становится одной из важнейших стратегических функций управления компании.

Поскольку доля закупок в общих затратах современной компании постоянно возрастает, то от того, как выстроены ее отношения с поставщиками, как осуществляются совместные с ними программы разработки и совершенствования продуктов, а также продвижения этих продуктов, зависит конечный результат. Поставщик из простого игрока, отбираемого из множества других по принципу ценовой конкуренции, превращается в партнера потребителя. Такие поставщики формируют эффективную сеть, которая, в свою очередь, начинает оказывать влияние на маркетинговую стратегию всех компаний, вовлеченных в эту сеть. «Партнерства с поставщиками — обмен с ними важнейшими знаниями посредством сетей⁴ — могут стать устойчивым источником конкурентных преимуществ» [Dyer, Hatch, 2004].

В первой части статьи рассматривается процесс перехода компаний от закупок транзакционного формата к формату построения взаимоотноше-

³ К. Грэнрус отмечает, что «...маркетинг призван устанавливать, поддерживать и развивать взаимоотношения с потребителями и другими партнерами с целью достижения общих целей и извлечения прибыли» [Grönroos, 1990, p. 138].

⁴ Подробно об эволюции межфирменных сетей см.: [Катькало, 1999; Третьяк, Румянцева, 2003; Куц, 2003].

ний с поставщиком. Вторая часть посвящена анализу превращения закупки в стратегическую функцию компании. Далее представлены основные стратегические направления управления поставками компании: производить или закупать; сколько поставщиков выбрать и как организовать структуру баз поставщиков; развивать ли кооперационные отношения с поставщиками. В четвертой части анализируется процесс трансформации взаимоотношений российских промышленных компаний с поставщиками. В заключении даются выводы.

ПЕРЕХОД КОМПАНИЙ ОТ ЗАКУПОК ТРАНСАКЦИОННОГО ФОРМАТА К ФОРМАТУ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ

Вплоть до 1980-х гг. в отношениях между компаниями на промышленных рынках как на практике, так и в теории доминировало традиционное, транзакционное представление о закупке, предполагающее исключительно дискретные транзакции компании с поставщиками. Формат данных отношений подразумевал получение покупателем наилучших по цене и качеству условий, применение максимальной силы по отношению к поставщикам, в частности по цене, предотвращение любых рисков. При этом подходе к закупкам цена была важнейшим инструментом, посредством которого производители отбирали своих поставщиков. Однако такое закупочное поведение, как полагают Х. Хаканссон и А. Эрикссон [Håkansson, Eriksson, 1993], не позволяло задействовать все ресурсы поставщиков, более того, оно было серьезным препятствием в развитии бизнеса.

С начала 1980-х гг. многие компании стали изменять свое поведение в отношении закупок [Carlise, Parker, 1989; Lamming, 1993]. В 1987 г. И. Морган обратил внимание на новую тенденцию в отношениях между потребителями и поставщиками — переход от дистанцированных отношений с группой конкурирующих поставщиков к взаимодействию с одним поставщиком и даже к созданию с ним альянсов [Morgan, 1987]. Последний тип взаимоотношений подразумевал особо тесную и эффективную с точки зрения контроля ресурсов кооперацию между потребителем и выбранным поставщиком. Таким образом, осуществился переход к качественно новому этапу — развитию маркетинга взаимоотношений. Новая система взаимоотношений радикальным образом изменила и закупочную ориентацию компании⁵.

Так, Дж. Андерсон и Дж. Нарус современную закупочную ориентацию промышленной компании связывают прежде всего с решением проблем

⁵ В современной зарубежной литературе «закупка» на промышленных рынках обозначается словами «purchasing» и «procurement». Однако «procurement» некоторыми авторами используется в значении новой закупочной ориентации компании (см., напр.: [Hutt, Speh, 2001]).

эффективной кооперации с поставщиками; с улучшением качества продуктов и услуг, управлением комплексным качеством (TQM); с сокращением общих затрат компании (табл. 1).

Таблица 1

Современная закупочная ориентация промышленной компании

Задачи	Пути достижения
Эффективная кооперация с поставщиками	<ul style="list-style-type: none"> • Развитие взаимовыгодных действий, основанных на предположении, что ресурсы могут быть использованы на пользу обеих сторон • Развитие системы «точно в срок»
Улучшение качества, развитие управления комплексным качеством (TQM)	<ul style="list-style-type: none"> • Вовлечение закупщика в совместную работу с поставщиком: составление спецификаций (например, описание продуктов или услуг, которые необходимы фирме) • Выработка единых стандартов
Сокращение общих затрат компании	<ul style="list-style-type: none"> • Применение MRP I* — техники определения потребностей в материальных ресурсах, используемых в производственном процессе, как по количеству, так и по времени поставок • Применение MRP II** — финансового планирования и контроля тех целей, которые обозначены MRP I

Составлено по: [Anderson, Narus, 1999, p. 93].

Примечания:

* MRP I — materials requirement planning.

** MRP II — manufacturing resource planning.

Таким образом, в сфере закупок между покупателем и поставщиками формируются качественно иные взаимоотношения, которые предполагают появление новой функции компании — управления поставками (supply management). Управление поставками призвано интегрировать и координировать функцию закупки с другими функциями как внутри компании, так и между взаимодействующими компаниями: потребителями, потребителями потребителей, посредниками, поставщиками, поставщиками поставщиков в ценностной сети. С возникновением нового подхода закупка на промышленных рынках начинает рассматриваться не только как отдельный процесс, но и как особая деятельность по созданию добавленной ценности⁶.

⁶ В современной научной литературе управление поставками рассматривается как сфера интересов промышленного маркетинга. Так, журнал Industrial Marketing Management, признанный лидер в области изучения проблем промышленного маркетинга, в последние годы посвятил три специальных выпуска исключительно проблемам управления поставками (январь 2000 г., апрель 2003 г., январь 2004 г.).

ПРЕВРАЩЕНИЕ ЗАКУПКИ В СТРАТЕГИЧЕСКУЮ ФУНКЦИЮ УПРАВЛЕНИЯ КОМПАНИИ

Изменения бизнес-среды, происходящие с начала 1980-х гг., в частности развитие аутсорсинга, тенденция к сокращению количества поставщиков, формирование новых партнерских отношений, обусловили коренные изменения роли управления закупками компании, переведя его с оперативного на стратегический уровень. Стратегия закупок стала составлять неотъемлемую часть корпоративной стратегии.

С учетом новых подходов к закупочной функции компании в научных исследованиях с 1980–1990-х гг. преобладающим становится мнение о том, что разработка стратегии отношений компании с поставщиками должна осуществляться по трем основным направлениям: по степени зависимости от поставщика, по структуре базы поставщиков, по степени близости взаимоотношений с поставщиками. Одним из наиболее ярких выразителей данного мнения является Д. Форд, представивший структуру управления этими отношениями в так называемом стратегическом пространстве (рисунок).

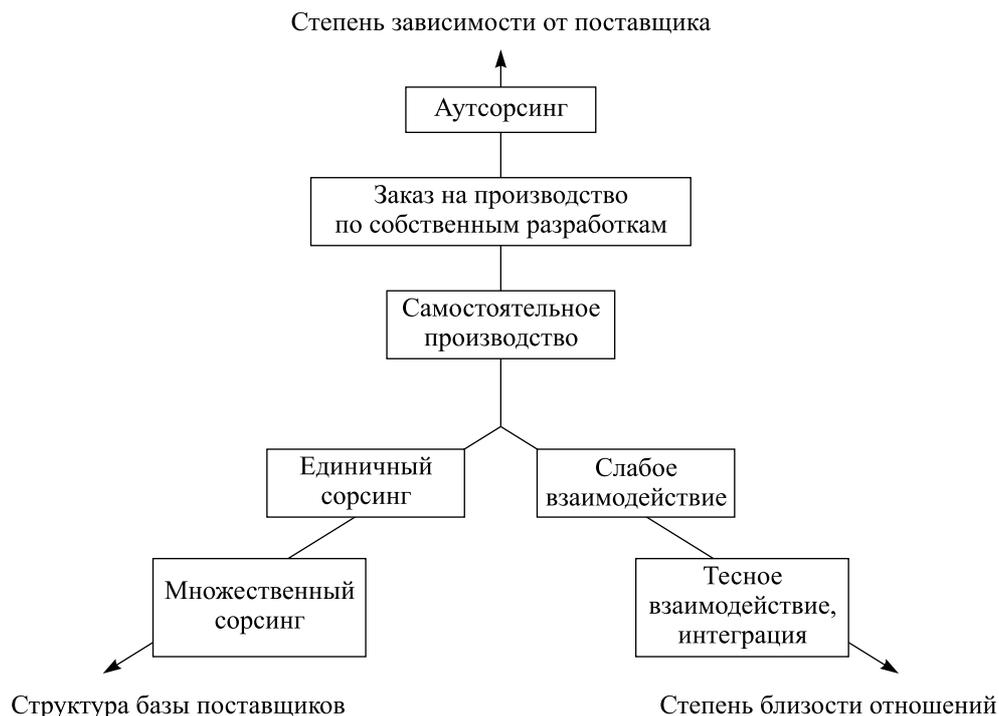


Рисунок. «Стратегическое пространство» управления отношениями с поставщиками

Источник: [Ford et al., 1998, p. 12].

Таким образом, основные направления изменения стратегии компании в области управления поставками разрабатываются, исходя из определения приоритетов: *производить или закупать; сколько поставщиков выбрать и как организовать структуру базы поставщиков; развивать ли кооперационные отношения с поставщиками.*

Изменение степени зависимости промышленной компании от поставщиков. Наиболее важный стратегический вопрос в области управления поставками промышленной компании заключается в том, что делать (классическое «make or buy»): полагаться на внутреннее производство или закупать? Проблема, что производить, а что закупать у поставщиков, была актуальной для компаний-производителей задолго до 1980-х гг., но только с этого времени вопрос о закупках становится стратегическим. Ранее ответ на вопрос «производить или закупать», как правило, давали на низшем уровне управленческой иерархии покупающей компании и принятие решения о закупке диктовалось скорее краткосрочными выгодами, чем стратегическим анализом. В зависимости от ситуации решение «производить или закупать» могло меняться достаточно часто.

По мере роста конкуренции на промышленных рынках и в связи с отсутствием гибкости внутреннего производства роль закупки постепенно возрастала, закупка становилась предпочтительнее собственного производства. Стратегия «производить» сменилась стратегией «закупать». Таким образом, доля продуктов и услуг, получаемых от поставщиков, приобретала большую значимость.

Однако следует отметить, что важны не столько абсолютные цифры закупок (например, закупки некоторых автомобильных компаний составляют около 70% от общих затрат; а крупных строительных компаний — порядка 75–80%), сколько то, что именно закупается и какие проблемы при этом решаются. В настоящее время многие компании перепоручают своим поставщикам такие важные функции, как разработка новых продуктов, равно как и производство крупных модулей, которые встраиваются в их собственное производство.⁷ Так, следуя примеру крупных японских компаний, значительное число западных компаний, работающих на различных рынках, таких как Motorola, Mark & Spencer, ABB, передают в субподряд от-

⁷ Некоторые высокотехнологичные компании даже освобождаются от своих важнейших подразделений, входящих в их собственность. Так, например, компания Boeing передала контроль над своим подразделением, производящим комплектующие детали для самолетов, внешней компании, избавившись от собственности на сумму 1,6 млрд долл. С целью сокращения издержек Boeing продала три завода по производству комплектующих для гражданских самолетов канадской компании Oplex, а подразделение Rocketdyne — производителя ракетных двигателей — американской компании United Technologies. Сама Boeing предполагает сконцентрироваться

дельные операции, которые раньше входили в их собственную компетенцию [Ford et al., 1998, p. 124]. Кроме того, немалое число компаний зависит уже не только от поставок оборудования, но и от его обслуживания на протяжении всего срока эксплуатации. Компании все более концентрируются на своих ключевых компетенциях.

Следует особо подчеркнуть, что по мере возрастания роли закупки в компании уменьшается степень вертикальной интеграции компании-производителя. Х. Майлс и Х. Сноу [Miles, Snow, 1986] утверждали, что данная тенденция будет развиваться.⁸

на крупномасштабных конструкторских разработках и заключительной сборке компонентов узлов, производимых поставщиками самолетов [Карп, Дэниэл, 2005].

⁸ Тем не менее в научной литературе встречаются и противоположные утверждения в отношении тенденции развития вертикальной интеграции компании. Так, Х. Кумпе и Х. Болвижн [Kumpe, Bolwijn, 1988], напротив, доказывают, что степень вертикальной интеграции будет в будущем возрастать, так как цепочка создания ценности характеризуется дисбалансом в распределении прибылей. По их мнению, на конечной стадии производственной цепочки (сборка, маркетинг, распределение) компании, как правило, получают большую прибыль, чем на ранних этапах, таких как производство компонентов. Для цепочки ценности, представляющей одно целое, существует большая потребность в инвестициях на всех стадиях. С их точки зрения, имеется риск того, что необходимые инвестиции для достижения долгосрочной конкурентной устойчивости (проектирование, разработка новых продуктов и производство компонентов) станут невозможны, так как поставщики не смогут увеличить необходимые финансовые ресурсы. В связи с этим Х. Кумпе и Х. Болвижн считают, что компании на конечных стадиях создания цепочки ценности будут вынуждены интегрировать «назад» и самостоятельно обеспечивать эти ресурсы, так как поставщикам придется уйти из бизнеса, что создаст определенные проблемы для потребителей. Таким образом, заключают эти авторы, стратегия, нацеленная на постоянное снижение степени вертикальной интеграции, может быть эффективной в краткосрочном, но представлять угрозу в долгосрочном периоде.

По нашему мнению, можно согласиться с доводами Э. Гадде и Х. Хаканссона [Gadde, Hakansson, 1994] о том, что два противоположных взгляда в отношении будущего вертикальной интеграции могут быть частично объяснены фокусом на формальную степень интеграции, т. е. на узы собственности. Вертикальная интеграция в этом смысле все время уменьшается, замещаясь неформальными соглашениями — «квазиинтеграцией» [Blois, 1972], которая удерживает промышленные компании вместе. Квазиинтеграция может приобретать различные формы и включать среди прочего инвестиции компаний-потребителей в производственное оборудование, совместную разработку продуктов и разные формы финансовой поддержки. Данные неформальные механизмы становятся все более значимыми. В связи с этим противоположные мнения, которые высказали Х. Кумпе и Х. Болвижн, Х. Майлс и Х. Сноу, не являются столь уж конфликтными, как это кажется на первый взгляд. Посредством квазиинтеграционных соглашений фирмы-потребители могут обеспечивать

По их мнению, изменяющиеся условия внешней среды и ужесточение конкуренции приведут к тому, что производство в дальнейшем будет характеризоваться новыми организационными формами. Часть функций производства будет делегироваться специализированными компаниями, каждая из которых станет ответственна за отдельную функцию. Таким образом, очевидна устойчивая тенденция развития аутсорсинга.

На первый взгляд, может показаться, что аутсорсинг является панацеей от всех «закупочных» бед, так как он представляет целый ряд преимуществ. К несомненным «плюсам» аутсорсинга относится возможность: концентрировать ресурсы компании на своей ключевой компетенции; не отставать от требований прогресса и удовлетворять потребностям клиентов даже при недостаточности ресурсов, необходимых для постоянного развития технологий, внутри самой компании; привлекать знания и навыки специалистов, лидеров в данной сфере.

Тем не менее с аутсорсингом связан и целый ряд проблем. К рискам аутсорсинга можно отнести: отказ от инвестиций в развитие собственных технологий и потерю компетенций в данной сфере; возрастающую сложность управления логистикой и координацией деятельности субподрядчиков; опасность сокращения собственных сотрудников; потерю их ценных знаний и навыков; усложнение регулирования отношений между поставщиком и собственными функциональными подразделениями.

Поэтому принятие решения об аутсорсинге требует глубокого и всестороннего анализа. Так, Г. Чезборо и Д. Дж. Тис, анализируя деятельность виртуальных корпораций, предостерегают от чрезмерного увлечения аутсорсингом: «Поборники виртуальных корпораций призывают менеджеров заключать договоры субподряда на все и вся, однако после многолетнего изучения взаимосвязей между организационными формами и инновациями мы пришли к выводу, что добродетели виртуальной организации явно преувеличены» [Чезборо, Тис, 2003, с. 124].

Делая выбор в пользу аутсорсинга, компании с большим вниманием относятся к прогнозированию эффекта «затраты — результаты». В тех случаях, когда аутсорсинг касается простого и стандартизированного продукта или услуги и не требует тесной интеграции, затраты на переключение, как правило, невысоки. Если же цель аутсорсинга — использование инновационного потенциала поставщика, требующее максимальной кастомизации, то затраты на подобные отношения будут большими. Таким образом,

поддержку поставщиков без движения назад в сторону отношений собственности. Однако фирма-покупатель не будет настолько свободна в смене поставщика, как это представляли Майлс и Сноу. Инвестиции, осуществленные обоими партнерами, будут ограничивать возможности замены поставщика.

несмотря на возрастающую тенденцию к использованию аутсорсинга, решение вопроса «производить или закупать» всегда детерминируется конкретными целями.

Развитие структуры поставщиков. Второй стратегический аспект управления поставками компании заключается в принятии решения о структуре базы поставщиков (supply-base structure), которая определяется количеством и типом поставщиков, а также природой отношений с ними.

В настоящее время основными тенденциями на мировых промышленных рынках являются значительное сокращение компаниями числа своих поставщиков и построение отношений с ключевыми поставщиками, что требует привлечения значительных ресурсов. Уменьшение числа поставщиков позволяет снизить затраты на поддержание отношений, усилить свою рыночную позицию, освободить ресурсы для развития более продуктивных отношений. Таким образом, сокращение числа поставщиков — одно из основных изменений в философии закупок.

Вторым важнейшим фактором организации структуры базы поставщиков является выбор между единичным сорсингом (single sourcing) и множественным сорсингом (multiple sourcing), выступающий краеугольным вопросом закупочной стратегии компаний. До 1980-х гг. предпочтение отдавалось множественному сорсингу. Принимая во внимание конкуренцию между поставщиками, фирмы-потребители ожидали получить оптимальный уровень цен и более надежную систему поставок через диверсификацию рисков.

В 1980-е гг. тенденции в области сорсинга изменились. Так, Р. Ньюмен [Newman, 1988] отметил устойчивое развитие единичного сорсинга. При этом были выявлены различия по разным отраслям. Наиболее очевидно тенденция к единичному сорсингу проявилась в автомобильной промышленности, но и здесь были отмечены значительные расхождения, обусловленные разнообразными подходами к структуре баз поставщиков.

Как единичный, так и множественный сорсинг имеют свои преимущества. В качестве достоинств единичного сорсинга рассматривают: сокращение затрат на поддержание отношений с поставщиком; усиление рыночной позиции компании-покупателя, которая приобретает статус «особо ценного клиента»; возможность тесной интеграции с поставщиком, тогда как преимуществами множественного сорсинга считают возможность торга с поставщиками; использование конкуренции между поставщиками для снижения цены; отсутствие зависимости от конкретного поставщика.

Следует отметить, что применение единичного или множественного сорсинга не всегда напрямую связано с количеством поставщиков. Например, некоторые японские автомобильные компании используют единичных поставщиков для каждого завода и модельного ряда [Ford et al., 1998,

р. 142], но так как каждая компания имеет большое количество заводов и модельных рядов, то это дает ей возможность использовать нескольких поставщиков для каждого из них, что получило название параллельного сорсинга. С одной стороны, при параллельном сорсинге устанавливается тесная интеграция с поставщиками, что является достоинством единичного сорсинга, с другой стороны, компания получает доступ к технологическому опыту многих компаний-поставщиков и может переключаться с одного поставщика на другого, как и при множественном сорсинге.

Различные комбинации сорсинга, зависящие от степени взаимодействия с поставщиками и степени зависимости от поставщиков, дают большое количество альтернатив. Привычное сочетание «один поставщик — тесные отношения, много поставщиков — низкий уровень взаимодействия» явно недооценивает множество других возможных вариантов развития отношений. По этой причине следует избегать стандартизации отношений с поставщиками.

Все это детерминирует необходимость определения понятия «вовлеченность в отношения»⁹, которое впервые подробно описал Д. Форд [Ford et al., 2003]. Эволюция взглядов на стратегию поставок промышленной компании прослеживается по двум изданиям этой книги. Так, в первом из них [Ford et al., 1998] акцент сделан на трех известных, неоднократно повторяемых стратегических вопросах: закупать или производить; как организовать базу поставщиков; как развивать тесные взаимоотношения между компаниями и поставщиками без упоминания понятия вовлеченности. Это отражает некий абсолютизированный односторонний отношенческий взгляд. Во втором издании, наряду с отмеченными направлениями, осуществлено смещение акцента в сторону относительно нового понятия вовлеченности, что позволяет достичь как в теории, так и на практике баланса между разными стратегиями управления взаимоотношениями компании

⁹ Для компаний имеет смысл выделить различные типы взаимоотношений с поставщиками с позиции вовлеченности, которые можно определить в категориях высокой и низкой вовлеченности. Категория «низкая вовлеченность» характеризует дистанцированные отношения. Ей свойственны невысокие затраты на поддержание отношений. Компания, использующая такой подход, имеет возможность:

- ♦ преодоления кратковременных транзакционных проблем, связанных с несвоевременными поставками, неудовлетворительным качеством поставляемых компонентов или услуг, колебаниями спроса;
- ♦ поддержания конкуренции среди различных поставщиков с целью улучшения качества предлагаемых услуг или уменьшения их цены.

Категория «высокая вовлеченность» предполагает, что компания будет нацелена на оптимизацию отношений в различных ракурсах, как правило, в долгосрочном масштабе посредством более эффективного использования ресурсов поставщика.

с поставщиками и отражает общую тенденцию развития маркетинга взаимоотношений в последнее десятилетие.

Л. Гадде и И. Снеута [Gadde, Snehota, 2000] также подтверждают изменения, произошедшие в конце 1990-х — начале 2000-х гг. Именно в этот период наметилась тенденция к переходу от однополярного к многополярному подходу.

Если ранее ставка делалась только на долгосрочные взаимоотношения с большой степенью вовлеченности, то теперь стала признаваться приемлемость комбинации отношений между промышленными компаниями.

В этой связи особый интерес для выбора стратегии промышленной компании с поставщиками приобретает анализ различных комбинаций уровней вовлеченности и сорсинговой политики (табл. 2).

Таблица 2

Уровень вовлеченности и сорсинговая политика промышленной компании

		Уровень вовлеченности	
		Низкий	Высокий
Сорсинговая политика	Единичный подход	3	4
	Множественный подход	1	2

Источники: [Gadde, Snehota, 2000, p. 313].

В табл. 2 представлена матрица закупочной стратегии компании по двум независимым измерениям — уровню вовлеченности во взаимоотношения между компаниями и сорсинговой политике компании. Наиболее часто встречающиеся комбинации по управлению взаимоотношениями фокусируются в матрице на двух квадрантах 1 и 2. Как правило, часто рекомендуется, чтобы компании двигались из квадранта 1 к квадранту 4.

Однако, признавая выгоды взаимоотношений с высоким уровнем вовлеченности, авторы призывают избегать односторонних рекомендаций по движению от квадранта 1 к квадранту 4, которые являются чрезмерным упрощением сложного стратегического подхода к выстраиванию отношений с поставщиками. Как показывает реальная современная практика, компании-покупатели нередко прибегают к построению отношений с низким уровнем вовлеченности с применением множественного сорсинга, так как взаимоотношения, основанные на высоком уровне вовлеченности, часто являются слишком затратными и могут быть обоснованными только тогда, когда выгоды от взаимоотношений перевешивают затраты на их поддержание и развитие.

Кроме того, более высокий уровень вовлеченности детерминирует необходимость поиска наиболее выгодных партнеров, что приводит к дополнительным трудностям. В связи с этим нередко для компании более рационально управлять взаимоотношениями в условиях квадранта 1.

Описанные комбинации обеспечивают разнообразные возможности для оптимизации закупочной деятельности компании. Каждая из них имеет свои преимущества в зависимости от конкретной ситуации. Важнейший практический вывод, вытекающий из рассмотрения данной матрицы, состоит в том, что компании следует гибко оперировать в рамках всего предложенного спектра управления взаимоотношений в зависимости от конкретной ситуации.

Развитие кооперационных отношений с поставщиками. Третий стратегический вопрос касается степени близости взаимоотношений «потребитель — поставщик».

Начиная с конца 1980-х гг. в рамках маркетинга взаимоотношений наметилась тенденция к развитию более тесных отношений между компаниями — построению вертикальных, так называемых маркетинговых систем [Dwyer, Schurr, Oh, 1987]. Новые системы — стратегические альянсы, партнерства — значительно масштабнее, чем простой аутсорсинг [Sheth, Parvatiyar, 1995], так как включают и риски, и участие в разделе выгоды. В подобных альянсах эффективная деятельность поставщиков предоставляет выгоды, которые разделяют между собой оба партнера.

Одним из основных положений при образовании подобных партнерств поставщиков с потребителями является функциональный раздел (sharing) — совместная организация услуг по созданию добавленной ценности, которые выгодны как поставщику, так и потребителю. При подобном уровне взаимоотношений формируются совместные ценности, что обуславливает дополнительные преимущества на рынке.

Степень зависимости промышленной компании от поставщиков определяют «границы контроля» компании. Традиционно компании склонялись к прямому контролю деятельности и ресурсов через собственность. Однако такой подход имел негативные последствия. Он не гарантировал эффективного использования ресурсов, затраты на создание и поддержку которых зачастую не оправдывались выгодами от высокой степени контроля над ними. Прямой контроль через собственность, предоставляя свободу действий, одновременно создает дополнительные риски в случае непредвиденного развития ситуации на рынке. Непрямой контроль через установление тесных отношений с поставщиками, основанных на доверии и исполнении обязательств, во многих случаях более выгоден.

Как было отмечено ранее, при изучении второго стратегического направления — развития структуры поставщиков — анализ понятия вовле-

ченности позволил рассмотреть весь спектр отношений компании с поставщиками применительно к единичному и множественному сорсингу. Однако следует подчеркнуть, что в третьем стратегическом направлении — развитии кооперационных отношений с поставщиками — изучение понятия вовлеченности приобретает особое значение, поскольку является основой анализа природы кооперационных отношений. Таким образом, наиболее продуктивный анализ отношений между компаниями, с нашей точки зрения, следует проводить с позиций вовлеченности компаний в отношения (табл. 3).

Таблица 3

Характеристики типов отношений между компаниями с позиций вовлеченности

Высокая вовлеченность	Низкая вовлеченность
Отношения между компаниями затрагивают многие сферы деятельности компании	Отношения ограничиваются заказом и поставкой продукции
Интенсивная интеграция позволяет совместно разрабатывать продукты и процессы	Компании функционируют независимо, контакт осуществляется исключительно через отдел закупок/отдел продаж
Информированность о требованиях, предпочтениях и ценностях партнера улучшает сотрудничество	Отсутствие полной информации о партнере
Наиболее характерна для отношений с поставщиками стратегически важных ресурсов	Наиболее характерна для отношений с поставщиками стандартизированных ресурсов (некритичные ресурсы, ресурсы «рыночной силы»)
Значительные инвестиции в развитие отношений	Возможность замены поставщика, отсутствие инвестиций в развитие отношений

Вместе с тем каждый из типов отношений между компаниями с позиций вовлеченности имеет свои недостатки: при высокой вовлеченности наблюдаются высокий уровень затрат на поддержание отношений, высокая степень зависимости от поставщика; при низкой вовлеченности — увеличиваются затраты на адаптацию стандартизированных ресурсов, а также на поиск поставщиков.

Таким образом, следует отметить, что отношения с высокой вовлеченностью не всегда обоснованы, поскольку предполагают необходимость координации совместной деятельности, адаптации к нуждам партнера и организации тесного взаимодействия между сотрудниками всех уровней. В связи с этим при разработке компанией стратегии по закупкам крайне важно выделить те сферы, в которых подобные отношения действительно

необходимы. Очевидно, что из-за слишком высоких затрат на поддержание такого типа отношений компания не может сохранять их со всеми своими поставщиками.

Нередко построение отношений с высокой степенью вовлеченности связывают с определенными сроками. Однако между этими характеристиками не всегда прослеживается отчетливая зависимость. Совершенно очевидно, что отношения с высокой степенью вовлеченности, требующие больших инвестиций, развиваются в течение времени и обе компании, естественно, заинтересованы в длительных отношениях. Но не все отношения, нацеленные на долгосрочную перспективу, обязательно должны быть тесными. Компания может быть заинтересована в долгосрочных отношениях с поставщиком, но при этом высокого уровня интеграции не требуется.

Так, Д. Форд и его соавторы [Ford et al., 2003, с. 105] отмечают, что компания-потребитель на промышленном рынке может поддерживать долгосрочные взаимоотношения, но на низком уровне вовлеченности. Даже при условии взаимодействия с поставщиком на низком уровне вовлеченности в некоторых случаях выгоднее находиться с ним в долгосрочных отношениях. Было показано, что «продолжительные дистанцированные взаимоотношения» действительно существуют [Dyer et al., 1998]. По сравнению с взаимоотношениями высокой вовлеченности, они характеризуются меньшим количеством личных взаимоотношений (face to face communication), малой поддержкой и незначительными специфическими инвестициями. Важнейшим преимуществом таких отношений является невысокий уровень расходов компании-покупателя при работе с поставщиками.

Опыт подтверждает, что существует множество разных комбинаций взаимоотношений по степени вовлеченности и продолжительности. Таким образом, для компаний-покупателей в зависимости от конкретной ситуации целесообразно развивать различные типы взаимоотношений с поставщиками: краткосрочные либо долгосрочные; взаимоотношения с высокой либо с низкой степенью вовлеченности. В табл. 4 представлены различные варианты взаимоотношений компании с поставщиками по двум указанным параметрам.

Главный вывод этого анализа состоит в том, что во взаимоотношениях не существует определенной корреляции между степенью вовлеченности и продолжительностью. Это противоречит идеям, изложенным в традиционных работах по теории маркетинга взаимоотношений, согласно которым «тесные» взаимоотношения ассоциируются с продолжительностью, в то время как «слабые» — предполагают переключения с одного поставщика на другого. Авторы считают, что каждая из четырех возможных комбинаций по степени вовлеченности и продолжительности имеет свои преимущества и может быть использована компанией-покупателем на промышленных рынках.

Таблица 4

Вовлеченность и продолжительность взаимоотношений с поставщиками

Продолжительность взаимоотношений	Вовлеченность	
	Низкая	Высокая
Высокая	<p>1. Долгосрочные, дистанцированные взаимоотношения</p> <p>Продолжительность предполагает рутинизацию, стереотипию</p> <p>Низкая вовлеченность дает возможность безболезненного переключения с одного поставщика на другого</p>	<p>2. Долгосрочные, тесные взаимоотношения*</p> <p>Предполагается повышение эффективности взаимодействия и соответственно доходов на протяжении всего периода взаимоотношений, несмотря на увеличение затрат</p>
Низкая	<p>3. Краткосрочные, дистанцированные взаимоотношения</p> <p>Предполагается рост эффективности за счет ценового давления, при условиях низкой продолжительности и низкой вовлеченности отношений</p>	<p>4. Краткосрочные, тесные взаимоотношения</p> <p>Дают преимущества при покупке комплексных систем и оборудования, приобретаемых одновременно</p>

Примечание:

* Наиболее «продвинутый квадрант». Предполагается получение больших возможностей на протяжении всего периода взаимодействия посредством взаимной адаптации, которая в конечном счете приводит к сокращению затрат, росту доходов и формированию рыночных преимуществ.

Источник: [Ford et al., 2003, p. 105].

В разные отрезки времени компания выстраивает различные по вовлеченности и продолжительности отношения. Интерес в этой связи представляет исследование М. Бенсо [Bensaou, 1999]¹¹. Он подробно рассмотрел, как компания-покупатель формирует различные типы отношений с поставщиками. Исследованием были охвачены более 400 менеджеров по закупкам автомобилестроительных компаний Японии и США. Целью являлось проведение анализа различных типов взаимоотношений компаний с поставщиками. Одна из задач сводилась к определению того, какие покупатели и какие поставщики делают специфические инвестиции во взаимоотношения и как это происходит. Специфические инвестиции в поставщиков компании-покупатели осуществляют в виде как материальных (строения,

¹¹ Детальное описание проведенного исследования см.: [Бенсо, Андерсон, 2004].

оборудование и т. д.), так и нематериальных активов, включающих время и усилия, потраченные на изучение бизнес-процессов поставщиков, на обмен информацией и т. д. Со стороны поставщиков специфические инвестиции также включают как материальные, так и нематериальные ресурсы.

Такой подход позволил проанализировать различные типы взаимоотношений по четырем сценариям:

- ◆ как компания-покупатель, так и компания-поставщик осуществляют специфические инвестиции — сценарий партнерства;
- ◆ ни компания-поставщик, ни компания-покупатель не осуществляют специфических инвестиций — сценарий рыночного обмена;
- ◆ только компания-поставщик осуществляет специфические инвестиции;
- ◆ только компания-потребитель осуществляет специфические инвестиции.

На основании результатов исследования выявлены значительные различия в реализации этих типов взаимоотношений. Выяснилось, что результаты не вполне соответствуют традиционным представлениям об эффективности различных типов взаимоотношений между компаниями. Построение отношений не сводилось к комбинациям «поставщик — специфические инвестиции» и «покупатель — специфические инвестиции», к тому, что мы предпочитаем называть уровнями вовлеченности.

Важнейший вывод исследования М. Бенсо состоит в том, что «ни один из типов взаимоотношений, ни даже стратегическое партнерство по своей сути не превосходят друг друга. Каждая из комбинаций вовлеченности может давать как низкие, так и высокие результаты от взаимоотношений, поскольку каждый тип взаимоотношений может быть либо хорошо, либо плохо управляемым» [Bensaou, 1999, p. 37].

Таким образом, было доказано, что компании необходимо выстраивать особую политику по координации, адаптации и взаимодействию с каждым конкретным поставщиком, не забывая при этом о связях между поставщиками.

В научной литературе по теории маркетинга преобладает мнение, что вектор отношенческой направленности на промышленных рынках продолжает играть ведущую роль.¹² Это объясняется целым рядом ключевых ха-

¹² Чтобы получить долгосрочные преимущества на глобальных рынках, даже компании-прямые конкуренты идут на создание крупных стратегических альянсов. Так, два лидера мировой автомобильной индустрии — General Motors и Ford — собираются инвестировать 720 млн долл. в производство новой шестискоростной автоматической коробки передач. Это первый опыт столь крупного сотрудничества двух конкурентов. Данные компании в октябре 2002 г. подписали меморандум, в соответствии с которым они будут сотрудничать в проектировании, создании

рактических, обусловленных самой природой промышленных рынков. Так, в одной из последних работ Дж. Шета и Р. Шаха [Sheth, Shah, 2003] приводятся шесть основных предпосылок формирования отношенческого предпочтения промышленной компании во взаимодействии «покупатель — продавец»: отраслевая структура, культура принятия решений, структура принятия решения, восприимчивость к риску, природа закупки, транзакционные издержки.

ТРАНСФОРМАЦИЯ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ РОССИЙСКИХ ПРОМЫШЛЕННЫХ КОМПАНИЙ С ПОСТАВЩИКАМИ

В российских промышленных компаниях процесс изменения управления поставками осуществляется на тех же принципах, что и в западных. В настоящее время в России появляется все больше промышленных компаний, которые предпринимают попытки применять современные подходы к управлению поставками. Так, Заволжский моторный завод, один из основных поставщиков двигателей для Горьковского автозавода, разработал самостоятельную программу развития поставщиков, которая сводится к установлению заинтересованности последних в перспективах партнерства, совместной разработке методов улучшения качества и соблюдения сроков поставок. Завод активно развивает взаимоотношения с поставщиками на принципах «точно в срок» [Щербо, 2005].

В некоторых случаях и сами компании, выступая в роли поставщиков, также используют современные методы взаимодействия с партнерами. Так, компания Marvel, один из трех ведущих отечественных поставщиков компьютерной техники, разработала и успешно реализует стратегии партнерства с большой группой дилеров: организует проведение так называемых дилерских академий для топ-менеджеров компаний клиентов, осуществляет консультации по бюджетированию, маркетингу, управлению персоналом. Marvel также развивает дилеров путем передачи им своих основных компетенций, например помогает эффективно управлять складами [Кром, 2004].

Тем не менее следует отметить ряд специфических особенностей развития взаимоотношений российских промышленных компаний с поставщиками, которые оказывают влияние на процесс трансформации этих взаимоотношений:

- ♦ на российских промышленных рынках рыночная сила поставщиков значительно превышает рыночную силу покупателей. Так, в исследовании Ю. Поповой и О. Соренсена [Popova, Soerensen, 2001]

и тестировании новой автомобильной коробки переключения скоростей, а также совместно развивать сеть поставщиков. Производство обе компании планируют начать в 2006 г., новую коробку передач они будут производить независимо друг от друга [Ford и GM объединят усилия..., 2004].

были изучены отношения между поставщиками и покупателями в 172 российских компаниях (54% компаний специализировались на производстве промышленных товаров, 30% — товаров народного потребления, 16% — одновременно товаров промышленного и потребительского назначения), и согласно данным исследования, на вопрос «Будет ли Вам сложно сменить поставщика основных ресурсов?» дали утвердительный ответ 68% респондентов;

- ◆ имеет место отраслевая специфика развития межфирменных отношений с определенными категориями компаний. Например, в целом ряде отраслей поставщики находятся в исключительном положении и обладают очень сильными рыночными позициями, поскольку рынок сырья для этих отраслей имеет первостепенное значение;
- ◆ российские поставщики не проявляют гибкости, не стараются понять требования промышленных компаний-потребителей и адаптироваться к ним. Российские компании-поставщики привыкли работать на рынке поставщика и не стремятся, а иногда просто не могут, адаптироваться к потребностям компаний-потребителей;
- ◆ относительно уровней управления взаимодействием фирмы с партнерами необходимо отметить, что за последнее десятилетие в России произошел стремительный переход к развитию индивидуальных маркетинговых взаимоотношений между фирмами, некоторые компании уже используют принципы портфельного подхода к управлению взаимоотношениями с партнерами;¹³
- ◆ имеются существенные различия в подходе к управлению взаимоотношениями в компаниях сферы промышленных услуг и производственных компаниях. Компании, оказывающие промышленные услуги, вынуждены уделять серьезное внимание стратегии управления взаимоотношениями, так как именно они являются флагманами в области повышения эффективности управления взаимоотношениями, разработки и внедрения стратегии управления взаимоотношениями.¹⁴ В свою очередь, производственные компании не всегда ставят управление взаимоотношениями во главу стратегии. На первый план выходят такие факторы, как технология, производственные мощности, инновации, качество и затраты, которые и определяют позицию компании в глазах потребителей и конкурентов.

¹³ Об использовании портфельного подхода к управлению взаимоотношениями с партнерами российскими компаниями подробно см.: [Куц, Афанасьев, 2004].

¹⁴ Подробно об этом см.: [Куц, Смирнова, 2004].

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенный в настоящей статье анализ возникновения и трансформации взаимоотношений промышленной компании с поставщиками и выявления тенденций их развития в рамках современной теории маркетинга взаимоотношений позволяет сделать ряд важных как теоретических, так и практических выводов.

Во-первых, усиление конкуренции, революционные изменения в производственных технологиях, передаче информации привели к тому, что отношения промышленных компаний с поставщиками из области рутинных дискретных все более стали трансформироваться в тесные долгосрочные взаимоотношения. С точки зрения теории маркетинга наметилась тенденция к переходу от транзакционного маркетинга к маркетингу взаимоотношений, которая в последние два десятилетия стала устойчивой. Таким образом, зарождается новое направление в развитии менеджмента и маркетинга — управление сетью, основанное на долгосрочных партнерских отношениях.

Во-вторых, управление закупками переходит в разряд стратегической функции управления промышленной компании. Поставщики из разряда внешних партнеров включаются в саму сеть и становятся объектом управления компании.

В-третьих, реальная практика доказала необходимость особого подхода к построению отношений промышленной компании с поставщиками. В зависимости от условий и ситуации, компании в каждом конкретном случае устанавливают баланс между транзакционным и отношенческим подходами. Нахождение подобного баланса имеет исключительно важное значение как в теоретическом, так и в практическом плане. В теоретическом аспекте это обосновывает сосуществование двух парадигм маркетинга в современной теории маркетинга. С практической точки зрения становится очевидным, что для промышленной компании необходима гибкая разработка стратегии поставок, равно как и закупок, посредством использования набора разнообразных типов отношений, оптимально упакованных в отношенческий портфель компании. Эффективное управление таким портфелем компании со всеми партнерами приводит к увеличению нематериальных отношенческих активов фирмы, к созданию устойчивых рыночных конкурентных преимуществ.

Литература

- Бенсо М., Андерсон Э. Отношения между поставщиками и потребителями на промышленных рынках: когда потребители инвестируют в идиосинкразические активы // Российский журнал менеджмента. 2004. Т. 1. № 1. С. 111–152.
- Карп Дж., Дэниэл К. Boeing продает заводы // Ведомости. 2005. № 34 (1316). 28 февраля.

- Катькало В. С.* Межфирменные сети: проблематика исследований новой организационной стратегии в 1980–90-е годы // Вестн. С.-Петерб. ун-та. Сер. Экономика. 1999. Вып. 2. С. 21–38.
- Кром Е.* Дружеская атака // Эксперт: Северо-Запад. 2004. № 28–29 (185–186). С. 14–17.
- Куц С. П.* Сравнительный анализ основных концепций теории маркетинга взаимоотношений // Вестн. С.-Петерб. ун-та. Сер. Менеджмент. 2003. Вып. 4. С. 3–25.
- Куц С. П., Афанасьев А. А.* Маркетинговые аспекты развития межфирменных сетей: российский опыт // Российский журнал менеджмента. 2004. Т. 2. № 1. С. 33–52.
- Куц С. П., Смирнова М. М.* Взаимоотношения компании с потребителями на промышленных рынках: основные направления исследования // Вестн. С.-Петерб. ун-та. Сер. Менеджмент. 2004. Вып. 4. С. 31–56.
- Морган Р., Хант Ш.* Теория приверженности и доверия в маркетинге взаимоотношений // Российский журнал менеджмента. 2004. Т. 2. № 2. С. 73–110.
- Третьяк О. А., Румянцева М. Н.* Сетевые формы межфирменной кооперации: подходы к объяснению феномена // Российский журнал менеджмента. 2003. Т. 1. № 2. С. 25–50.
- Ford* и *GM* объединят усилия для создания новой коробки передач // Ведомости. 2004. № 69 (1109). 21 апреля.
- Чезборо Г., Тис Д.* Организационные формы инноваций: когда виртуальная корпорация эффективна? // Российский журнал менеджмента. 2003. Т. 1. № 1. С. 123–136.
- Щербо Г.* Триста миллионов за слезу директора // Эксперт. 2005. № 4. С. 24–29.
- Anderson J., Narus J.* Business Market Management: Understanding, Creating, and Delivering Value. Prentice Hall: Upper Saddle River, NJ, 1999.
- Bensaou M.* Portfolios of Buyer-Supplier Relationship // Sloan Management Review. 1999. Vol. 40. Summer. N 4. P. 35–44.
- Blois K.* Vertical Quasi-Integration // Journal of Industrial Economics. 1972. Vol. 20. N 3. P. 253–272.
- Carlisle J., Parker R.* Beyond Negotiation: Redeeming Customer-Supplier Relationships. John Wiley & Sons: Chichester, 1989.
- Dwyer F., Schurr P., Oh S.* Developing buyer-seller relationship // Journal of Marketing. 1987. Vol. 51. N 2. P. 11–27.
- Dyer J., Cho D., Chu W.* Strategic Supplier Segmentation: Next «Best practice» in Supply Chain Management // California Management Review. 1998. Vol. 40. N 2. P. 57–76.
- Dyer J., Hatch N.* Using Supplier Networks to learn Faster // Sloan Management Review. 2004. Vol. 45. Spring. N 3. P. 57–63.
- Ford D. I., Gadde L.-E., Hakansson H., Snehota I.* Managing Business Relationships. John Wiley & Sons: N. Y., 1998.
- Ford D. I., Gadde L.-E., Hakansson H., Snehota I.* Managing Business Relationships. 2nd ed. John Wiley & Sons: N. Y., 2003.
- Gadde L., Hakansson H.* The Changing Role of Purchasing Reconsidering Three Strategic Issues // European Journal of Purchasing and Supply Management. 1994. Vol. 1. N 1. P. 27–35.
- Gadde L., Snehota I.* Making the Most of Supplier Relationships // Industrial Marketing Management. 2000. Vol. 29. N 4. P. 305–316.

- Grönroos C.* Service Management and Marketing: Managing the Moments of Truth in Service Competition. Lexington: Lexington, MA, 1990.
- Hakansson H., Eriksson A-K.* Getting Innovation out of Suppliers Network // Journal of Business-to-Business Marketing. 1993. Vol. 1. N 1. P. 3–34.
- Hutt M., Speh T.* Business Marketing Management: A Strategic View of Industrial and Organizational Markets. Harcourt: Fort Worth, TX, 2001.
- Kumpe T., Bolwijn P. T.* Manufacturing: The New Case for Vertical Integration // Harvard Business Review. 1988. Vol. 66. N 2. P. 75–81.
- Lamming R.* Beyond Partnership, Strategies for Innovation and Lean Supply. Prentice Hall International: Hertfordshire, 1993.
- Miles R., Snow C.* Organizations: New Concepts for New Forms // California Management Review. 1986. Vol. 28. N 3. P. 62–73.
- Morgan I.* The Purchasing Revolution // The McKinsey Quarterly. 1987. Spring. P. 49–55.
- Newman R.* Single Source Qualification // The Journal of Supply Chain Management. 1988. Vol. 24. Summer. N 2. P. 10–17.
- Popova J., Soerensen O.* Management of Relations between Suppliers and Buyers: The Case of Russia // Journal of East-West Business. 2001. Vol. 6. N 4. P. 37–62.
- Sheth J., Parvatiyar A.* The Evolution of Relationship Marketing // International Business Review. 1995. Vol. 4. N 4. P. 397–418.
- Sheth J., Shah R.* Till Death Do Us Part...but Not Always: Six Antecedents to a Customer's Relational Preference in Buyer-Seller Exchanges // Industrial Marketing Management. 2003. Vol. 32. N 8. P. 627–631.

Статья поступила в редакцию 24 февраля 2005 г.