

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПАРТНЕРСТВО В ЦЕПЯХ ПОСТАВОК

© 2010 Н.П. Карпова*

Ключевые слова: цепь поставок, глобализация, сетевая интеграция, системная интеграция, интернализация, экстернализация, виртуализация, стратегии взаимодействия.

В условиях глобализации актуальным становится вопрос стратегического партнерства в цепи поставок, что предусматривает системную и сетевую интеграцию контрагентов. Рассмотрены основные формы взаимодействия в цепи поставок: интернализация, экстернализация, виртуализация собственной деятельности.

Цепь поставок можно определить как глобальную сеть, используемую для доставки товаров (услуг) от источников их возникновения до конечного потребителя посредством потоков информации, физического распределения и денежных средств. Соответственно, все поставщики, провайдеры услуг и потребители связаны в цепь поставок.

Стратегическое развитие современных предприятий предусматривает их интеграцию в цепях поставок. Здесь можно выделить два основных взаимосвязанных ее типа: системную и сетевую интеграцию. Системная интеграция предусматривает объединение различных операций и функций внутри одного предприятия, т.е. развитие вертикальной интеграции и создание логистических альянсов с контрагентами, а сетевая - объединение различных организаций в рамках отношений партнерства и взаимозависимости.

Сетевая форма интеграции часто рассматривается как альтернатива традиционной иерархической форме, что представляется спорным. Так, выделяются стабильные сети (работающие на устойчивых рынках), каждый элемент которых поддерживает свою конкурентоспособность посредством обслуживания клиентов вне сети; внутренние сети (внутренние рынки), в которых участники сети продают и покупают товары и услуги друг у друга по ценам, установившимся на рынке; динамичные сети, когда адаптивность достигается путем ориентации независимых подразделений на отдельные, но связанные рынки¹.

В условиях глобализации основными формами стратегического партнерства в цепи поставок могут быть:

1. Выстраивания цепи поставок на основе интернализации (интериоризации) или интронализации (от interior, intro - внутренний, направленный вовнутрь) - на базе концепции инсорсинга.

2. Формирования логистической цепочки поставок с помощью экстернализации (экстериоризации) или экстранализации (от exterior - внешний, ориентированный вовне) - на основе аутсорсинга.

3. Виртуализации своей деятельности, сглаживающей противоречия между этими направлениями².

Выстраивание цепи поставок на основе интернализации (инсорсинга) предполагает объединение родственных видов и разделение функций производственной деятельности в рамках одной организации. Такого рода интеграция характерна для предприятий топливно-энергетического, строительного, агропромышленного комплекса. Субъекты хозяйствования стремятся застраховать себя от неблагоприятной рыночной ситуации, создавая замкнутые, самодостаточные структуры.

Основными преимуществами выстраивания цепи поставок на основе интернализации являются:

◆ повышение контроля за участниками системы;

◆ управление внутрифирменными потоковыми процессами из единого логистического центра преимущественно на бестоварной основе;

◆ обеспечение устойчивости и надежности хозяйственных связей и поставок.

Основным недостатком интеграции на основе интернализации является, на наш

* Карпова Наталья Петровна, кандидат экономических наук, доцент Самарского государственного экономического университета. E-mail: natk08@rambler.ru.

взгляд, создание крупных вертикально интегрированных систем толкательного типа, что в конечном итоге может привести к повышению запасов в цепи поставок, снижению качества потоковых процессов и уровня обслуживания, а также повышению численности вспомогательных рабочих.

Экстернализация предусматривает разделение функций производственной деятельности между различными предприятиями с последующей синхронизацией их деятельности с помощью соглашений о партнерстве (аутсорсинг). В наибольшей степени такой путь развития взаимоотношений в цепи поставок характерен для предприятий автомобильной промышленности, где большая часть комплектующих производится на предприятиях-аутсорсерах. Синергия результатов экстернализации усиливается в результате сетевой интеграции с партнерами в рамках корпоративных альянсов.

Подобную форму стратегического интегрирования следует отнести к тянущим слабо структурированным системам. Среди основных преимуществ данных систем можно выделить:

- ◆ возможность сосредоточить внимание на ключевых компетенциях;
- ◆ повышение качества поставляемых товаров и услуг;
- ◆ снижение издержек;
- ◆ доступ к новейшим разработкам и ноу-хау.

Недостатками экстернализации, на наш взгляд, можно считать:

- ◆ потеря контроля над поставщиками товаров и услуг;
- ◆ разглашение коммерческих тайн;
- ◆ попадание в зависимость от поставщика товаров (услуг).

В связи с широким развитием информационных технологий существенно меняются пути организации бизнеса предприятий путем виртуализации их деятельности, в том числе и процедур закупок.

Виртуальное предприятие представляет собой логистическую систему, сформированную посредством использования информационной сети, в рамках логистического соглашения. Цель виртуализации - сократить транзакционные издержки, соответственно возможности программного обеспечения должны включать программу поиска участников

виртуального предприятия и определения оптимального их состава³. В данном определении следует уточнение такого понятия, как виртуальная логистическая система, которую можно представить в виде взаимосвязанной совокупности средств, методов и управляющих воздействий на смоделированные бизнес-процессы и потоки товаров (услуг), информации, финансов и т.д. с целью повышения качества обслуживания контрагентов и оптимизации затрат. На ее основе и функционируют виртуальные предприятия.

Интернет создал множество возможностей, позволяющих улучшить показатели деятельности в цепи поставок:

- ◆ увеличивается гибкость логистической системы;
- ◆ повышается качество обслуживания потребителя в цепи поставок за счет информации о заказе, наличии товара у поставщика, сроках поставки и т.п.;
- ◆ полная и достоверная информация позволяет сократить потребность в запасах, трудовых ресурсах за счет уменьшения неопределенности в работе контрагентов.

Однако виртуальная организация имеет ряд недостатков:

- ◆ необходимость в детальном изучении партнерской компании;
- ◆ наличие высокого уровня доверия между контрагентами, что не всегда возможно.

Помимо перечисленных форм стратегического партнерства, на наш взгляд, стоит выделить еще одну - импортозамещение товаров на внутреннем рынке за счет развития отечественного производства. Наиболее часто данная форма взаимодействия наблюдается в аграрном комплексе, легкой и пищевой промышленности.

В современных условиях глобализации наблюдается стремление отечественных товаропроизводителей соответствовать мировым стандартам по уровню качества производимой продукции, что, безусловно, приводит к импортозамещению товаров на внутреннем рынке. Например, ОАО "Газпром" при закупке буровых установок ориентировался, в основном, на импортных производителей, но в связи с соответствием качества данных установок международным стандартам у отечественных производителей, конкурсные торги вы-

играл Волгоградский завод буровой техники - "Уралмаш".

Смешанной формой взаимодействия в цепи поставок в современных условиях является, на наш взгляд, создание так называемых "бренд-компаний" с малым капиталом, функционирующих в тесной взаимосвязи с внешней средой⁴. Деятельность этих компаний заключается в разработке продукта (услуги) и передаче всех составляющих процесса "снабжение - производство - сбыт" внешним контрагентам: поставщикам и потребителям. Высвобожденный капитал бренд-компаний направляют на разработку новых продуктов. Такая интеграция в цепи поставок происходит на основе экстернализации ключевых компетенций и виртуализации деятельности контрагентов. Взаимодействие контрагентов в данной сфере образует вокруг бренд-компаний своеобразные сети внешних структур, называемое "сообществом добавленной стоимости" (СДС). Динамичное и гибкое взаимодействие между смежными сетями бренд-компаний приводит к образованию метарынков, отличающихся высокой способностью к быстрой интеграции.

Создание сообществ добавленной стоимости наблюдается в высокотехнологичных отраслях. Ярким примером, на наш взгляд, является корпорация "Microsoft", выступающая в роли системного интегратора цепи поставок, деятельность которой построена на основе управляемых сетей внешних производственных структур.

Другой сферой распространения сообществ добавленной стоимости наблюдается в автомобильной промышленности. Такие компании, как "Дженерал Моторс", "Форд" и др., в значительной степени смещают производство агрегатов, узлов и деталей, предназначенных для сборки автомобилей в сторону внешних источников, с одновременным проявлением интереса к инвестициям в развитие дистрибуции и дилерской сети. Такая форма взаимодействия позволяет автогигантам образовывать новые сетевые структуры поставщик-потребитель, в результате передачи производственных процессов внешним контрагентам. При этом сами бренд-компания могут сосредоточиться на разработке новых моделей, развитии системы дистрибуции, обслуживания и ремонта.

Для интеграции участников метарынков широко используется Интернет и информационные технологии с целью обеспечения связи между различными структурными элементами сети.

Не менее важным стратегическим показателем взаимодействия в цепях поставок является определение количества контрагентов. В современных условиях нестабильности на рынке многие компании регулярно проводят поиск новых контрагентов и вовлекают их во взаимодействие. Такая политика в области взаимодействия может быть охарактеризована как конкурентная, так как она не нацелена на выстраивание долгосрочных связей в силу неопределенности внешней среды.

В противовес конкурентной стратегии можно выделить кооперационную стратегию взаимодействия контрагентов в цепи поставок, когда компании ориентированы на долгосрочное сотрудничество в сфере совместного совершенствования качества потоков, бизнес-процессов и оптимизации издержек.

В современном обществе наблюдается тенденция усиления взаимодействия в цепях поставок в рамках кооперационной стратегии. В различных отраслях и сферах появляются концепции, ориентированные на совместное снижение затрат в цепях поставок и повышения скорости реагирования. Одной из таких концепций, на наш взгляд, является управление поставщиком запасами потребителя: VMI - Vendor Managed Inventory.

В методологическом аспекте VMI - вертикальная кооперация с поставщиками в области управления запасами, концепция улучшения функционирования цепи поставок, когда поставщик имеет доступ к информации о состоянии запасов и имеющихся потребностях (спросе) своего клиента⁵. Следовательно, при внедрении концепции VMI планируется достичь определенного экономического эффекта, который будет оцениваться по изменению уровня доходности активов. Данная концепция, нашедшая свое отражение и в сфере производства, и в сфере обращения, позволяет контрагентам за счет интеграции ресурсов обеспечить стратегическое конкурентное преимущество. Ярким примером использования концепции VMI в сфере производства является компания "Нестле" - крупнейший отечественный производитель про-

дуктов питания и безалкогольных напитков. Интеграция с поставщиком упаковочных материалов в г. Тимашевск на основе концепции VMI стало частью закупочной стратегии по выбранной категории.

Реализация концепции VMI может принести компании “Нестле” и поставщику-партнеру следующие выгоды за счет сокращения:

- ◆ запасов и срока их хранения на 11 дней (в денежном выражении экономия может составить до 50 тыс. евро);
- ◆ дефицита запасов;
- ◆ трудозатрат на прогнозирование и закупочную деятельность;
- ◆ излишних перемещений заказов между складами поставщика и компании “Нестле”;
- ◆ площади хранения;
- ◆ потерь вследствие порчи запасов.

Все перечисленные выгоды повлекут за собой увеличение продаж продукции “Нестле”, так как у компании всегда имеется в наличии нужный товар, в нужное время, так как нет сбоев в производственном процессе, следовательно, повышается уровень обслуживания потребителей и растут продажи⁶.

В сфере обращения компании производители или поставщики на базе концепции VMI управляют запасами розничных сетей. Фрагментарное использование данной концепции во взаимоотношениях поставщиков и розничных магазинов на российском рынке наблюдалось уже давно. Идея состояла в том, что розничные магазины передавали вопросы управления отдельными ассортиментными позициями поставщику соответствующей продукции, что осуществлялось, да во многих случаях и продолжает осуществляться их торговыми представителями или агентами. Широкоформатное использование преимуществ данной концепции в условиях современности невозможно без информационной поддержки. Первопроходцем в применении концепции VMI в практике хозяйствования является компания “Данон”, которая на протяжении девяти лет использует систему SAP ERP для автоматизации бизнес-процессов. На сегодняшний день в соответствии с концепцией VMI “Данон” ра-

ботает примерно со 150 магазинами торговых сетей Москвы и Московской области. А в дальнейшем планирует распространить этот опыт в регионы России. Выгоды для розничных магазинов состоят в сокращении затрат, связанных с формированием заказа.

Отечественный опыт демонстрирует большое разнообразие интеграционных форм взаимодействия в цепях поставок. Как представляется, в России преимущество в настоящее время закономерно получают системные логистические предприятия, часто в форме вертикально-интегрированных компаний. Именно такие структуры обладают необходимым организационным, финансовым и интеллектуальным капиталом, а также определенным административным ресурсом для решения различных оперативных и стратегических задач. В то же время переход к постиндустриальной, информационно-сервисной экономике, развитие функций аутсорсинга потребуют становления на рынке различного рода сетевых структур, небольших логистических консалтинговых агентств, виртуальных предприятий. Будущее покажет, какие из них будут востребованы хозяйственной практикой⁷.

¹ Курбатов О., Проценко И. Логистический сервис как объект применения стратегической логистики // РИСК. 2008. № 1. С. 59.

² Курбатов О., Проценко И., Новиков Ф. Основные организационные стратегии развития логистических систем управления // РИСК. 2007. № 3. С. 77.

³ Чернова Д.В. Стратегическая логистика сетевых структур (на примере строительного комплекса России) : автореф. дис. ... д-ра экон. наук. Самара, 2006. С. 22.

⁴ Федоров И. Модели функционирования и развития логистических систем // РИСК. 2008. № 1. С. 31.

⁵ Логистика: интеграция и оптимизация логистических бизнес-процессов в цепях поставок / В.В. Дыбская [и др.]. М., 2009. С. 234.

⁶ Дружинина А. Практическая реализация технологии управления поставщиком запасами клиента (VMI) на примере компании FMCG сектора // РИСК. 2009. № 3. С. 20.

⁷ Курбатов О., Проценко И. Указ. соч. С. 59.

Поступила в редакцию 23.03.2010 г.