

## СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПАРТНЕРСТВО В ЦЕПЯХ ПОСТАВОК

© 2010 Н.П. Карпова\*

**Ключевые слова:** цепь поставок, глобализация, сетевая интеграция, системная интеграция, корпоративная стратегия, функциональная стратегия, операционная стратегия, логистика.

Рассмотрены актуальные вопросы стратегического партнерства в цепях поставок на основе системной и сетевой интеграции контрагентов; определен процесс разработки корпоративной, логистической и операционной стратегий взаимодействия в цепях поставок.

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. Таким образом, все поставщики, провайдеры услуг и потребители связаны в цепь поставок. Управление цепями поставок представляет собой организацию, планирование, контроль и выполнение товарного потока от проектирования и закупок через производство и распределение до конечного потребителя в соответствии с требованиями рынка к эффективности по затратам<sup>1</sup>.

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 дости-

гается путем ориентации независимых подразделений на отдельные, но связанные рынки<sup>2</sup>.

Стратегическая роль логистики в цепях поставок может быть реализована как на корпоративном уровне - определение корпоративной стратегии, так и на уровне функциональных подразделений - выработка функциональной логистической стратегии.

Л. Фаэй, Р. Рэнделла выделяют следующие характерные черты корпоративной стратегии, которые определяют ее суть:

1. Масштаб деятельности корпорации показывает направления деятельности корпорации.

2. Связанность составляющих определяет основу согласования бизнес-процессов между собой.

3. Методы управления масштабом и связанностью - метод внутреннего развития, стратегический союз или изъятие капиталовложений<sup>3</sup>.

А.А. Томпсон-мл., А. Дж. Стрикленд III под корпоративной стратегией понимают общий план управления диверсифицированной компанией, описывающий действия по достижению определенных позиций в различных сферах и подходы к управлению отдельными видами деятельности. На рисунке представлены основные элементы корпоративной стратегии<sup>4</sup>.

В однопрофильной компании корпоративный уровень отсутствует, поэтому корпоративная и бизнес-стратегия совпадают.

Бизнес-стратегия, по мнению ученых, представляет собой комплекс мер и подходов для успешного функционирования подразделения с описанием путей создания стабильной и долгосрочной позиции подразде-

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

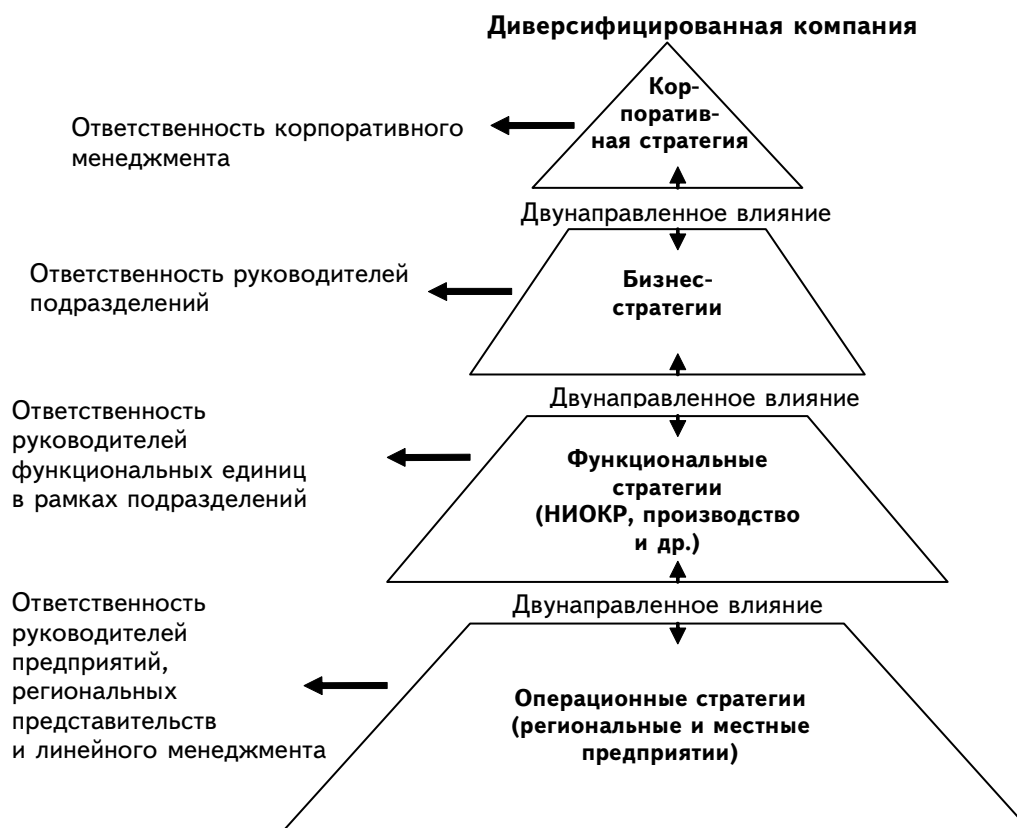


Рис. Основные элементы корпоративной стратегии

ления. Другими словами, бизнес-стратегия – это комплекс всех мер и подходов, которые руководство считает целесообразными в данной конкурентной ситуации, при существующих тенденциях в экономике, уровне развития технологий, демографическом составе и потребностях потребителей, законодательной базе и других внешних факторах. В сильной бизнес-стратегии заложена последовательность действий как внутри компании, так и за ее пределами, т.е. во внешней среде, обеспечивающих устойчивое конкурентное преимущество, позволяющее компании получать прибыль выше среднего и занять лидирующее конкурентное положение на рынке. Устойчивого конкурентного преимущества в цепях поставок можно добиться тремя путями:

1. Грамотно определить метод конкуренции (по качеству, ассортименту, уровню сервисного обслуживания, издержкам и т.д.).
2. Противостоять конкурентам за счет уникального опыта, мощных ресурсов и возможностей.
3. Обезопасить компанию от действий конкурентов и угроз.

Для этого компаниями чаще всего используются три метода конкуренции:

1. Лидерство в сегменте рынка по издержкам.

2. Дифференциация товаров и услуг (по качеству, уровню сервисного обслуживания, высокой ценности для потребителя и т.п.).

3. Обслуживание узких рыночных ниш или достижение превосходства над конкурентами за счет более полного удовлетворения специфических нужд потребителей.

В бизнес-стратегию включают планы по укреплению стратегической позиции и внутренних функций компании (например, расширение производства, замена устаревшего оборудования, создание стратегических альянсов и партнерств, увеличение расходов на НИОКР и т.п.). Бизнес-стратегия должна объединять стратегические усилия различных подразделений компании.

Функциональная стратегия представляет собой план управления функциональной единицей в составе подразделения компании. Функциональные стратегии могут разрабатываться для процессов снабжения, производства, сбыта, логистики, маркетинга, НИОКР и т.д. с целью создания конкурентно-значимых ресурсов и возможностей. Функциональные стратегии должны дополнять друг друга

и поддерживать выполнение бизнес-стратегии, корпоративной стратегии, а также целей и миссии компании.

Д.В. Чернова считает, что в качестве критериев для выработки эффективной логистической стратегии следует выбирать значимые для компании цели, реализация которых связана с логистикой, и объединяет цели логистической стратегии в две группы:

1. Маркетинговые - расширение доли рынка, захват рыночной доли, сохранение доли.

2. Цели менеджмента - экономическая эффективность компании, ее надежность, способность к развитию.

В свою очередь, по мнению ученого, при формулировании логистической стратегии для реализации тех или иных целей необходимо соотнести возможности логистики с этими целями и решить:

1) сможет ли данная стратегия вывести компанию на позицию, позволяющую избежать провалов, использовать появляющиеся возможности, упрочить преимущества или создать новые источники таких преимуществ;

2) сможет ли стратегия адаптироваться к возможным изменениям окружающей среды, является ли она устойчивой или может быть реализована только в экстремальных условиях;

3) насколько трудно будет отреагировать конкурентам на ожидаемые преимущества данной стратегии<sup>5</sup>.

Операционная стратегия содержит принципы управления ключевыми структурными единицами (например, заводами, отделами продаж, центрами распределения и т.п.) в их повседневной стратегически значимой деятельности (закупка сырья и материалов, управление запасами, рекламные мероприятия) и конкретные стратегические инициативы. Операционная стратегия служит основанием пирамиды выработки корпоративной стратегии и ее важность не должна преуменьшаться<sup>6</sup>.

Таким образом, преимущества корпоративной стратегии в цепях поставок реализуются в том случае, когда все ее части составляют единое целое, причем разработка стратегии осуществляется сверху вниз. Стратегия должна формироваться под влиянием факторов внешней и внутренней среды. Основные факторы внешней среды подразде-

ляются на экономические, социальные, политические и юридические; конкурентные условия и общую привлекательность рынка; рыночные возможности и угрозы. К главным внутренним факторам относятся сильные и слабые стороны компании, конкурентные возможности, личные амбиции, философские и этические воззрения управляющих, культура и система ценностей корпорации. Для оценки и определения преимуществ стратегии учеными рекомендуется использовать следующие критерии:

1. Соответствие стратегии внутренней и внешней среде компании.

2. Обеспечение конкурентного преимущества.

3. Повышение эффективности работы компании.

По мнению М. Портера, любая корпоративная стратегия должна удовлетворять следующим обязательным критериям<sup>7</sup>:

1. Критерий привлекательности. Отрасли, которые выбираются для диверсификации, должны быть привлекательными с точки зрения их структуры или потенциально способными обеспечить такую привлекательность.

2. Критерий стоимости вхождения. Затраты на вхождение в новый бизнес не должны капитализировать все будущие доходы.

3. Критерий взаимной выгоды. Либо новое подразделение должно получать конкурентные преимущества за счет своих связей с корпорацией, либо наоборот.

В связи с этим М. Портер выделяет следующие предпосылки создания корпоративной стратегии компании:

1. Конкуренция осуществляется на уровне бизнес-единиц.

2. Диверсификация неизбежно приводит к росту издержек и ограничений для бизнес-единиц.

3. Акционеры могут охотно диверсифицировать свои портфели.

По его мнению, эти предпосылки означают, что корпоративная стратегия не может быть успешной, пока она действительно не будет создавать реальную ценность для бизнес-единиц и акционеров.

В связи с этим можно выделить четыре концепции корпоративной стратегии: управление портфелем ценных бумаг, реструкту-

ризация, передача знаний в другую область, распределение активов. Пока концепции не носят взаимоисключающего характера, каждая опирается на свой механизм, посредством которого каждая корпорация создает стоимость для акционеров, и для реализации каждой концепции требуется диверсифицированная компания, осуществляющая руководство и организацию в различных отраслях. Первые две концепции не требуют наличия связей между бизнес-единицами, а остальные весьма зависимы от таких связей. Поскольку все четыре стратегические концепции позволяют добиться успеха при определенных обстоятельствах, какие-то из них могут показаться более предпочтительными по сравнению с остальными. А вот игнорирование какой-либо из концепций - верный путь к неудаче<sup>8</sup>.

Компании, использующие логистику как основу корпоративной стратегии, формируют стратегические партнерства и альянсы со своими поставщиками, потребителями и логистическими посредниками. Эти союзы помогают контрагентам добиться статуса привилегированных поставщиков товаров или услуг для своих клиентов.

По мнению В.И. Сергеева, эффективность логистического менеджмента в цепях поставок определяется наилучшим использованием финансовых, материальных и других видов ресурсов, что требует решения большого числа оптимизационных задач<sup>9</sup>.

Таким образом, стратегический потенциал современной логистики проявляется в том, что она обеспечивает конкурентные преимущества за счет внутренней и внешней интеграции - одной из ключевых сфер компетентности любой компании. Проблемы и задачи, порожденные современной конкурентной средой, требуют, чтобы компании управляли

не только собственным бизнесом, но и цепью поставок<sup>10</sup>. Новые подходы к формированию партнерских отношений, обновление логистических технологий, применение новых стратегий в цепях поставок - составляют суть перестройки цепей поставок. Перестройка не должна ограничиваться рамками отдельной организации, а должна распространяться на других участников цепей поставок. Такой общесистемный подход к перестройке позволяет своевременно обеспечить потребителя товарами, услугами и в большинстве случаев существенно повышает эффективность функционирования цепей поставок.

<sup>1</sup> Логистика: интеграция и оптимизация логистических бизнес-процессов в цепях поставок / В.В. Дыбская [и др.]. М., 2009. (Полный курс МВА). С. 91.

<sup>2</sup> Курбатов О., Проценко И. Логистический сервис как объект применения стратегической логистики // РИСК. 2008. № 1. С. 59.

<sup>3</sup> Фазй Л., Рэнделл Р. Курс МВА по стратегическому менеджменту : пер. с англ. М., 2002. С. 66.

<sup>4</sup> Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа : пер. с англ. / А.А. Томпсон-мл. [и др.]. 12-е изд. М., 2006. С. 79.

<sup>5</sup> Чернова Д.В. Логистика сетей в строительстве. Самара, 2006. С. 23.

<sup>6</sup> См.: Стратегический менеджмент...; Фазй Л., Рэнделл Р. Указ. соч.

<sup>7</sup> Портер М.Э. Конкуренция : пер. с англ. М., 2005.

<sup>8</sup> Там же. С. 177.

<sup>9</sup> Корпоративная логистика. 300 ответов на вопросы профессионалов / под общ. и науч. ред. проф. В.И. Сергеева. М., 2005.

<sup>10</sup> Токарев Д.И. Стратегическая логистика в управлении цепочками поставок (на примере предприятий автомобильной промышленности) : дис. ... канд. экон. наук. Самара, 2004.

*Поступила в редакцию 07.04.2010 г.*