

КОНЦЕПЦИИ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ КОНТРАГЕНТОВ В ЦЕПЯХ ПОСТАВОК

© 2013 Н.П. Карпова, И.В. Федечкина*

Ключевые слова: цепь поставок, интернализация, экстернализация, виртуализация, концепция, поставщики, потребители, провайдеры услуг.

Определены основные формы взаимодействия контрагентов в цепи поставок, обоснованы преимущества и недостатки интернализации, экстернализации и виртуализации, выявлены концепции взаимодействия поставщиков, потребителей и провайдеров услуг в цепях поставок.

Цепь поставок можно определить как глобальную сеть, используемую для продвижения товаров (услуг) от источников их возникновения до конечного потребителя посредством потоков информации, физического распределения и денежных средств. Таким образом, все контрагенты связаны в цепь поставок¹. В условиях глобализации основными формами взаимодействия в цепи поставок могут быть:

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

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

3. Виртуализация своей деятельности, сглаживающая 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 комплексов. С помощью интернализации 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 взгляд, создание крупных вертикально интегрированных систем толкающего 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;

* Карпова Наталья Петровна, доктор экономических наук, доцент; Федечкина Ирина Валерьевна, магистрант. - Самарский государственный экономический университет. E-mail: natk08@rambler.ru.

- ◆ повышение качества поставляемых товаров и услуг;
- ◆ снижение издержек;
- ◆ доступ к новейшим разработкам и ноу-хау.

Недостатками экстернализации, на наш взгляд, можно считать:

- ◆ потерю 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 трансакционные 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 их основе и функционируют виртуальные предприятия.

Передавая информацию и выполняя электронные трансакции по Интернету, многие поставщики трансформировались в электронных поставщиков. Интернет создал множество возможностей, позволяющих улучшить показатели деятельности в цепи поставок, в том числе и в области снабжения⁴:

- ◆ 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, тру-

довых 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.

Не менее важным стратегическим показателем взаимодействия с контрагентами в цепи поставок является определение их количества и статуса, что влияет на выбор стратегии взаимодействия. 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 с контрагентами в силу неопределенности внешней среды, а порой и низкого уровня его развития. При использовании данного вида стратегии взаимодействия главную роль в принятии решения в отношении того или иного контрагента играет ценовой фактор, что возможно при поставках стандартных товаров и услуг.

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 с контрагентами и межорганизационной интеграции в рамках кооперационной стратегии. В различных отраслях и сферах появляются концепции, ориентированные на совместное снижение затрат в цепях поставок и повышение 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

но, 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 продуктов питания и безалкогольных напитков. Интеграция с поставщиком упаковочных материалов в г. Тимашевск на основе концепции VMI стала 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”, потому что 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.

Таким образом, преимущества использования концепции VMI в сфере производства очевидны. Рассмотрим особенности ее использования в сфере обращения. 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, а 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 9 лет использует систему SAP ERP для автоматизации бизнес-процессов. На сегодняшний день в соответствии с концепцией VMI “Данон” работает 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. Преимущества для производителя в данном случае состоят в постоянном присутствии его продукции на полках розничных торговых сетей.

В концептуальном плане и в аспектах информационной поддержки взаимодействия контрагентов в цепях поставок в настоящее время развивается в рамках макропроцессов цепи поставок - SRM (Supplier Relationship Management). Достаточно распространенной точкой зрения среди специалистов по программным SCM-продуктам является отнесение к управлению цепями поставок следующих бизнес-процессов⁷: взаимоотношения с поставщиками, клиентами и партнерами; управление спросом, продажами и маркетингом; планирование производства / операций и логистики; управление логистическими и финансовыми транзакциями; управление диспетчерованием заказов и заданий; управление жизненным циклом продукта; управление закупками; управление активами.

В стратегическом планировании и SCM (Supply Chain Management - управление цепями поставок) представленная совокупность ключевых бизнес-процессов часто агрегируется в три макропроцесса цепи поставок:

1) SRM (Supplier Relationship Management) - управление взаимоотношениями с поставщиками;

2) ISCM (Internal Supply Chain Management) - внутрифирменное управление цепями поставок;

3) CRM (Customer Relationship Management) - управление взаимодействиями с потребителями.

Трактовка содержательной части концепции / технологии SRM в настоящее время

окончательно не установилась, хотя большинство специалистов понимают под ней все аспекты взаимодействия (от стратегических целей до информационной поддержки) контрагентов в цепи поставок. В частности, распространенным определением SRM с позиций управления цепями поставок в американской практике является следующее: SRM - это скоординированная программа действий, разработанная совместно потребителем и поставщиком, чтобы улучшить общие показатели функционирования и снизить общие издержки цепи поставок.

В практике взаимодействия в цепях поставок попытки улучшить показатели функционирования обычно строятся на используемых метриках (KPI) оценки эффективности контрагентов. При внедрении SRM вопросами совершенствования и системой KPI занимаются совместно потребитель, поставщик и провайдер услуг. Более того, согласно SRM-философии эти стороны берут на себя в отношении выбранных показателей совместные обязательства, в том числе по инвестициям, выделению ресурсов и выдерживанию сроков, что способствует более тесным контактам. Они работают на достижение общей цели повышения эффективности цепи поставок и имеют прямой финансовый интерес к тому, чтобы взаимоотношения были прочными.

В качестве фундамента SRM (в том числе информационного) выступают процессы снабжения, направленные на улучшение взаимоотношений с поставщиками за счет более глубокого понимания операционных аспектов, влияющих на эти взаимоотношения при повседневном взаимодействии.

Последовательность базовых этапов SRM:

1. Сорсинг - определяет цикл в снабженческой деятельности, касающийся выбора источника закупок: идентификация, оценивание и установление договорных отношений с оптимальной группой поставщиков. Стратегический сорсинг оптимизирует закупочные возможности с целью уменьшения затрат и сроков доставки товаров и услуг. Соглашения в рамках стратегического сорсинга определяют экспертные области для помощи потребителям в выработке успешной, долговременной стратегии снабжения и построения надежных взаимоотношений с поставщиками с применением стандартных условий ИНКОТЕРМС.

2. Управление закупками - второй шаг в цикле снабжения. Решения в этой области должны устранять узкие места, нерациональные потери денежных средств и времени в типовой процедуре закупок. Управление закупками должно обеспечивать эффективную связь поставщика и потребителя, мощную онлайн-поддержку рабочих процессов в закупках и устранять неконтактные закупки для лучшего контроля расходов во всем цикле снабжения. В итоге правильно выстроенное снабжение должно повышать отдачу на вложенные в него инвестиции.

3. Аналитика и бизнес-интеллект, составляющие третью часть SRM в составе общей информационной поддержки управления цепями поставок, должны давать менеджерам по закупкам и финансовым аналитикам компании четкую картину всех показателей KPI, связанных со снабженческой деятельностью и эффективностью работы поставщиков.

По организации отношений с контрагентами и по степени развития SRM-идеологии все компании могут быть разделены на следующие группы⁸:

1. Рационализаторы - совершают отдельные попытки систематизации отношений с поставщиками, потребителями и провайдерами услуг. Оценку взаимодействия с контрагентами они проводят по критериям ценовой экономии и соблюдения сроков поставки.

2. Лидеры - рационализируют базу поставщиков, потребителей и провайдеров услуг, чтобы сбалансировать расходы и сократить транзакционные издержки.

3. Пионеры - используют SRM-стратегию, внедренную в масштабах компании и увязанную с общими задачами, поставленными перед цепью поставок. Поставщики, потребители и провайдеры услуг сегментированы, и для каждого сегмента определен портфель технологий взаимодействия.

Хотя макропроцесс SRM обычно имеет долгосрочную нацеленность, его внедрение может обеспечить и немедленные преимущества. SRM детально анализирует взаимоотношения контрагентов в цепи поставок и изучает их в операционной перспективе. Сегодня SRM выступает основным генератором возможностей снижения затрат и может являться мощным фактором, способствующим проведению инноваций в компаниях⁹.

¹ Карпова Н.П. Стратегическое партнерство в цепях поставок // Вестн. Самар. гос. экон. ун-та. Самара, 2010. □ 6 (68). С. 25.

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 Там же.

⁵ Дыбская В.В., Зайцев Е.И., Сергеев В.И. Логистика: интеграция и оптимизация логистических бизнес-процессов в цепях поставок. 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 Корпоративная логистика. 300 ответов на вопросы профессионалов / под общ. ред. В.И. Сергеева. М., 2005.

⁸ Линдерс М.Р., Фирон Х.Е. Управление снабжением и запасами. Логистика. СПб., 2002.

⁹ См. также: Сосунова Л.А., Кошелев В.А. Факторы кластерной организации строительного комплекса // Проблемы развития предприятий: теория и практика : материалы 11-й Междунар. науч.-практ. конф., 15-16 нояб. 2012 г. Самара, 2012. С. 331-336.

Поступила в редакцию 30.01.2013 г.