

МАРКЕТИНГ

С. П. Куц

ПОДХОДЫ К РАЗРАБОТКЕ МЕХАНИЗМА КООРДИНАЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ВЗАИМООТНОШЕНИЯМИ ПРОМЫШЛЕННОЙ КОМПАНИИ С ПАРТНЕРАМИ

В статье предлагается авторская трактовка понятия «механизм координации процессов управления взаимоотношениями». Исследуются предпосылки формирования механизма координации процессов управления взаимоотношениями промышленной компании с партнерами, в частности, подробно анализируется механизм координации процессов управления взаимоотношениями промышленной компании с потребителями и поставщиками. Рассматриваются особенности формирования механизма координации процессов управления взаимоотношениями на российских промышленных рынках.

Последние два десятилетия отмечены значительными качественными изменениями и в теории и в практике маркетинга. Изменения происходят практически во всех областях маркетинга и наиболее наглядно проявляются в области промышленного маркетинга. Так, по мере совершенствования теории — появления новой парадигмы маркетинга взаимоотношений — существенно изменяется и расширяется сфера промышленного маркетинга, которая включает в себя уже не только классические взаимоотношения «покупатель — продавец», но и взаимоотношения с другими партнерами¹.

Координация взаимодействия субъектов — одна из актуальных проблем промышленного маркетинга.

Традиционно различают два механизма координации субъектов рыночного взаимодействия: *рыночный механизм* и *иерархический механизм*. Сравнительно недавно был описан новый механизм координации субъек-

¹ 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].

© С. П. Куц, 2006

тов [Johanson et al., 1995] на промышленных рынках², который представляет собой интерактивное взаимодействие компаний. Методологически основу этих трех механизмов координации составляют, соответственно, рынок, иерархия и сеть. В рамках данной статьи изучается интерактивное взаимодействие между компаниями как наименее изученный механизм координации.

Общая ориентация компании на интерактивное взаимодействие традиционно предполагает два достаточно обособленных процесса — процесс управления взаимоотношениями с потребителями и процесс управления взаимоотношениями с поставщиками. Несмотря на то что в отдельности оба процесса достаточно хорошо изучены на уровне теоретических подходов и практических решений (например, *SAP*, *Microsoft* и др.), до настоящего времени механизм координация всего комплекса взаимоотношений промышленной компании практически не разработан.

Совершенно очевидно, что разные компании в различных отраслях промышленности будут по-разному выстраивать систему взаимоотношений с теми или иными партнерами, однако общая тенденция такова, что именно координация процессов управления взаимоотношениями со всеми участниками цепочки создания ценности будет способствовать успешности компании на рынке. Как свидетельствует мировой опыт, на современных промышленных рынках, характеризующихся жесткой конкуренцией, существенные преимущества могут получить те компании, которые сумели сформировать эффективную систему взаимоотношений со всеми партнерами: поставщиками, поставщиками поставщиков, покупателями, посредниками и др., т. е. сформировали собственные уникальные отношенческие активы. Следовательно, основные задачи данной статьи — изучение сущности координационного механизма и определение потенциальных выгод, которые компания может получить при его использовании.

В первой части статьи анализируются предпосылки формирования механизма координации процессов управления взаимоотношениями промышленной компании с партнерами, дается авторская трактовка понятия «механизм координации процессов управления взаимоотношениями промышленной компании». Во второй и третьей частях рассматриваются основные его составляющие: процесс управления взаимоотношениями с поставщиками и процесс управления взаимоотношениями с потребителями. В четвертой части статьи приводится конкретный пример интегрированной модели координации процессов управления взаимоотношений компаний-партнеров — модели CPFR. В пятой части статьи анализируются

² Подробно см.: [Третьяк, 2005, с. 72–85, 290–291].

особенности формирования механизма координации процессов управления взаимоотношениями в российских промышленных компаниях. В заключение представлены выводы.

**ПРЕДПОСЫЛКИ ФОРМИРОВАНИЯ, ПОНЯТИЕ
«МЕХАНИЗМ КООРДИНАЦИИ ПРОЦЕССОВ УПРАВЛЕНИЯ
ВЗАИМООТНОШЕНИЯМИ КОМПАНИИ С ПАРТНЕРАМИ»**

Усиление конкуренции на мировых промышленных рынках, революционные изменения в производственных и информационных технологиях, произошедшие в последние десятилетия, привели к тому, что дискретные отношения между промышленными компаниями трансформируются во все более тесные, долгосрочные взаимоотношения. Отчетливая тенденция к развитию взаимоотношений нового типа детерминирована рядом качественных изменений, происходящих в реальной практике бизнеса, главными из которых являются:

- ♦ стремительное расширение сферы услуг;
- ♦ переход компаний к комплексным программам управления качеством;
- ♦ тенденция к усложнению межфирменных взаимоотношений;
- ♦ развитие информационных технологий.

Предпосылки к созданию комплексного механизма координации процессов управления взаимоотношениями в российских промышленных компаниях начали формироваться с середины 1990-х гг. и в настоящее время обусловлены следующими причинами:

- ♦ отчетливая тенденция перехода компаний от вертикальной интеграции к более гибким формам организации управления;
- ♦ рост аутсорсинга;
- ♦ рост конкуренции на внутренних рынках;
- ♦ рост конкуренции на мировых рынках.

Таким образом, эффективность управления взаимоотношениями приобретает все большее значение не только для западных, но и для российских промышленных компаний.

Основой изучения новых подходов в управлении взаимоотношениями компании с партнерами, с нашей точки зрения, является известная работа Ф. Вебстера «Изменение роли маркетинга в корпорации» [Webster, 1992], в которой взаимоотношения между промышленными компаниями прослежены в динамике: единичные транзакции — повторяющиеся транзакции — долгосрочные взаимоотношения — партнерства «покупатель — продавец» — стратегические альянсы, сети и вертикально-интегрированные системы. Если управление транзакционными взаимоотношениями «покупатель — продавец» осуществляется лишь на операционном уровне,

то более сложные формы предполагают этапы установления, поддержания и развития взаимоотношений, и управление ими становится уже стратегической функцией компании и является сферой ответственности первых руководителей. Именно трансформация взаимоотношений детерминирует необходимость разработки механизма координации процессов управления взаимоотношениями взаимодействующих компаний-партнеров.

Необходимость координации процессов управления взаимоотношениями появляется при переходе от дуальных взаимоотношений компаний к взаимоотношениям компаний в сети (табл. 1).

Таблица 1

Формы взаимоотношений и уровни управления взаимоотношениями

Форма взаимоотношений	Уровень управления взаимоотношениями
Отдельные транзакции, повторяющиеся транзакции	Управление на операционном уровне
Дуальные взаимоотношения	Управление на стратегическом уровне
Взаимоотношения компаний в сети	Управление на стратегическом уровне, требующее координации

Концептуальной базой для понимания эволюции маркетинга взаимоотношений в промышленных компаниях, в том числе и российских, с нашей точки зрения, является работа О. Третьяк [Третьяк, 2005], в которой автор рассматривает три уровня маркетинговой деятельности промышленной компании.

Первый уровень маркетинговой деятельности характеризуется слабым развитием маркетинга в компании, а именно: только реакция на сигналы рынка, незначительные организационные изменения в компании и ориентация маркетинга на классические транзакции и несвязанные отношения. *Второй уровень* маркетинговой деятельности предполагает радикальную перестройку всей системы управления компанией и ориентацию маркетинга на формирование долгосрочных взаимоотношений с бизнес-потребителями. *Третий уровень* маркетинговой деятельности диктует необходимость перестройки системы маркетинга всех компаний и их адаптацию друг к другу и ориентацию на межфирменные взаимоотношения в сети.

Таким образом, компании первого уровня маркетинговой деятельности, реагируя только на сигналы рынка, по существу, применяют транзакционные подходы. Компании второго уровня маркетинговой деятельности устанавливают тесные долгосрочные взаимоотношения с бизнес-потребителями, переходя на уровень маркетинга взаимоотношений. Компании третьего уровня маркетинговой деятельности не только перестраивают соб-

ственные системы управления, но и формируют взаимозависимые отношения с поставщиками, поставщиками поставщиков и т. д. с целью максимального удовлетворения потребителя. Начиная с 1990-х гг. для развитых промышленных компаний наиболее характерен третий уровень маркетинговой деятельности.

Как уже отмечалось, в зарубежной теории и практике маркетинга-менеджмента достаточно обстоятельно изучены два процесса управления взаимоотношениями промышленной компании: *управление взаимоотношениями с поставщиками* (SRM — Supplier Relationship Management); *управление взаимоотношениями с потребителями* (CRM — Customer Relationship Management).

В последние годы все больше внимания уделяется исследованию *управления взаимоотношениями с поставщиками сквозь призму интересов конечного потребителя* (SCM — Supply Chain Management). Кроме того, в научной литературе все чаще используется термин «промышленный маркетинг», который подразумевает комплексное управление взаимоотношениями со всеми партнерами с ориентацией на конечного потребителя.

Наиболее часто упоминаемыми процессами управления взаимоотношениями компаний признаны CRM, SCM и промышленный маркетинг. Следует отметить, что CRM скорее имеет отношение к потребительским, чем к промышленным рынкам.

Нам представляется важным сопоставление SCM и промышленного маркетинга. Промышленный маркетинг, на первый взгляд, дублирует SCM³. Хотя в рамках последнего подхода и декларируется, что исследуется управление взаимоотношениями с поставщиками сквозь призму интересов конечного потребителя, по нашему мнению, в рамках SCM все же больше внимания уделяется взаимоотношениям с поставщиками, тогда как промышленный маркетинг рассматривает всю совокупность взаимоотношений между компаниями, участвующими в цепочке создания ценности, с позиции бизнес-потребителя, с учетом таких специфических разделов, как промышленная реклама, брэнддинг и др.

До настоящего времени эти два процесса управления взаимоотношениями изучались обособленно, и в современной научной литературе практиче-

³ Следует отметить, что до настоящего времени в литературе по маркетингу и менеджменту существуют разночтения в трактовке понятий «промышленный маркетинг» и «управление цепочками поставок», при этом часто эти понятия смешиваются. Так, например, на научных конференциях и в статьях по проблемам управления цепочками поставок широко обсуждаются вопросы промышленного маркетинга, и наоборот, журнал *Industrial Marketing Management*, освещающий аспекты промышленного маркетинга, за последние пять лет подготовил три специальных выпуска журнала исключительно по проблемам управления цепочками поставок.

ски нет исследований, в которых бы предпринимались попытки выявить точки их соприкосновения. Вместе с тем в процессе развития взаимодействий современных компаний пересечение сфер промышленного маркетинга и SCM усиливается. Управление взаимоотношениями с поставщиками становится неотъемлемой составляющей современного промышленного маркетинга. Такая трактовка промышленного маркетинга, по нашему мнению, ликвидирует имеющееся противоречие между промышленным маркетингом и SCM.

Промышленный маркетинг и SCM являются составляющими стратегии управления взаимоотношениями промышленной компании, и их нельзя рассматривать изолированно. В связи с этим становится очевидной необходимость разработки механизма координации этих двух составляющих стратегии управления взаимоотношениями компании, направленного на максимальное согласование всех взаимодействий участников цепочки создания ценности — от поставщиков до конечных потребителей.

В нашем понимании, *механизм координации⁴ процессов управления взаимоотношениями компаний с бизнес-партнерами* представляет собой совокупность действий и инструментов, позволяющих координировать все взаимоотношения компании со всеми бизнес-партнерами и комплексно управлять ими для достижения общих стратегических целей.

Предполагается, что партнерские взаимоотношения на промышленных рынках выстраиваются во всех направлениях: как от промышленной компании к промышленному потребителю, так и от промышленной компании к промышленному поставщику. Механизм координации процессов управления взаимоотношениями призван обеспечить регулирование всего комплекса взаимоотношений между всеми участниками создания цепочки ценности, причем эффективно выстроенный механизм предоставляет устойчивые конкурентные преимущества как каждому участнику взаимодействия, так и всей сети в целом. Координация процессов управления взаимоотношениями

⁴ Исследование механизма координации процессов управления взаимоотношениями компаний, в том числе и в сетях, является важной проблемой теории и практики маркетинга [Christopher, 1992; Lee, Ng, 1997; Stock, Greis, Kasarda, 1998; Romano, 2003]. По мнению Т. Чои и Ю. Гонга [Choi, Hong, 2002], управление бизнес-процессами в сетях подразумевает разработку некоего механизма межфирменной координации, направленного на адаптацию, упорядочение и синхронизацию всех действий, выполняемых взаимозависимыми участниками сети. П. Данезе, П. Романо, А. Винелли [Danese, Romano, Vinelli, 2004] под механизмом межфирменной координации подразумевают упорядочение и синхронизацию действий всех участников сети во всех межорганизационных бизнес-процессах. Некоторые исследователи [Malone, 1987] рассматривают межфирменную координацию как «принцип принятия решений и построение коммуникаций между участниками взаимодействия, направленных на достижение общих целей».

позволит компаниям получить значительную экономию на транзакционных издержках за счет снижения затрат, улучшить качество продукции, сократить производственный цикл и срок реализации проектов.

Механизм координации управления взаимоотношениями предполагает:

- ♦ наличие единой информационной системы, определяющей способ получения и распределения информации среди участников сети;
- ♦ адекватную организационную структуру центральной компании;
- ♦ способность центральной фирмы⁵ согласовывать цели, бизнес-процессы партнеров;
- ♦ общую стратегию формирования взаимоотношений с бизнес-партнерами;
- ♦ процесс регулирования взаимодействий компаний-партнеров;
- ♦ наличие системы мониторинга результатов.

Следует подчеркнуть, что главным условием эффективности механизма координации процессов управления взаимоотношениями компании с бизнес-партнерами является баланс целей, который предполагает, что цели отдельных субъектов взаимоотношений не доминируют над общими целями. Управление взаимоотношениями должно базироваться на системе ценностей и целей, разделяемых всеми участниками взаимодействия. Именно совместные цели являются тем ключевым фактором, который обеспечивает прочность и долгосрочность взаимоотношений и дает компаниям устойчивые преимущества на промышленных рынках в условиях жесткой конкуренции.

Реализация механизма координации процессов управления взаимоотношениями является одной из составляющих стратегического маркетинга и менеджмента компании.

С нашей точки зрения, для понимания механизма координации процессов управления взаимоотношениями компании с партнерами целесообразно рассмотреть процесс управления взаимоотношениями с поставщиками и процесс управления взаимоотношениями с бизнес-потребителями (рис. 1).

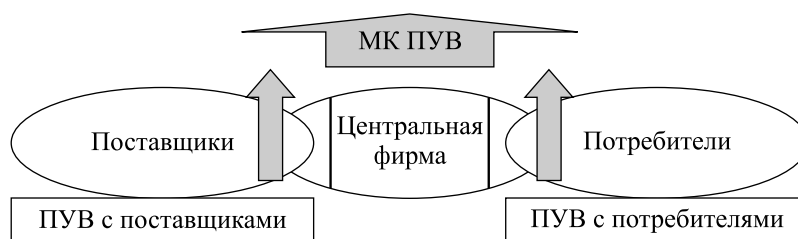


Рис. 1. Координация процессов управления взаимоотношениями компании с бизнес-партнерами

⁵ Подробно о понятии «центральная фирма» см.: [Куц, Афанасьев, 2004].

ПРОЦЕСС УПРАВЛЕНИЯ ВЗАИМООТНОШЕНИЯМИ С ПОСТАВЩИКАМИ

В том или ином виде элементы управления взаимоотношениями с поставщиками существуют во всех промышленных компаниях, однако они не всегда объединены в общую стратегию управления цепочкой поставщиков. Каждая компания разрабатывает программы, на основе которых осуществляется работа с поставщиками: совместные исследования и разработки, поставки «точно в срок», программа повышения качества и др. Очевидна целесообразность объединения программ и разработки стратегии управления цепочкой поставщиков на основе современных научных концепций. На наш взгляд, разработка стратегии управления цепочкой поставщиков не является самой трудной задачей, наибольшая сложность заключается в адаптации разработанной стратегии к системе ценностей компаний-партнеров.

Стратегия управления взаимоотношениями с поставщиками предполагает:

- ♦ разработку стратегии закупок;
- ♦ выбор поставщиков;
- ♦ развитие поставщиков;
- ♦ управление процессом коммуникации;
- ♦ управление затратами;
- ♦ управление логистикой;
- ♦ мониторинг процесса управления взаимоотношениями с поставщиками.

Разработка стратегии закупок. Стратегия закупок подразумевает: централизацию закупок; разработку стратегии закупок для каждой товарной группы; постоянное повышение требований к качеству закупаемой продукции; ежегодный пересмотр стратегии закупок.

Выбор поставщиков. В процессе межфирменного взаимодействия каждая компания формирует портфель взаимоотношений.

Портфель взаимоотношений промышленной компании понимается нами как оптимальная комбинация взаимоотношений компании с партнерами, обеспечивающая эффективность компании.⁶

Цель управления портфелем взаимоотношений промышленной компании — создание, поддержание и развитие комплекса взаимоотношений с партнерами в соответствии со стратегическими целями компании.

⁶ В 1980-е гг. при формировании портфеля взаимоотношений промышленная компания отдавала предпочтение тесным долгосрочным взаимоотношениям с ограниченным числом партнеров. Однако в конце 1990-х — начале 2000-х гг. практика выявила несостоятельность одностороннего подхода и определила необходимость сбалансированного подхода к формированию взаимоотношений компании с партнерами, т. е. сочетание и краткосрочных и долгосрочных взаимоотношений в портфеле взаимоотношений компании.

Каждая промышленная компания формирует собственный портфель взаимоотношений с поставщиками, придавая особое значение развитию тесных долгосрочных взаимоотношений с ключевыми поставщиками. Важно отметить, что для дифференцированного подхода к поставщикам с целью присвоения статуса «долгосрочный поставщик» необходима система критериев. Набор критериев уникален для каждой товарной группы, но есть и общие требования, которым должны удовлетворять все поставщики компании, претендующие на статус долгосрочного партнера.

Приоритет долгосрочным партнерам при выборе поставщика. Стратегия закупок по отдельной товарной категории предусматривает наличие одного или нескольких поставщиков. Если стратегия закупок предписывает множественное снабжение товарной категории, то компания работает с несколькими долгосрочными поставщиками. Если стратегия закупок основана на эксклюзивном снабжении, то компания работает только с одним долгосрочным поставщиком, но при этом в резерве всегда есть краткосрочные поставщики, которым отдается предпочтение.

Развитие поставщиков. Развитие поставщиков проводится в двух основных направлениях:

- ♦ общее развитие, направленное на создание и укрепление общей системы ценностей и целей;
- ♦ техническое развитие, направленное на повышение качества, обеспечение соответствия стандартам качества.

Общее развитие поставщиков. Компания образует единую сеть с поставщиками в том случае, если в основе их взаимоотношений лежат не только контрактные соглашения, но и общая система ценностей и стратегических целей. Формирование общей системы ценностей — это процесс взаимного обогащения, заимствования и развития лучшего, что есть у партнеров.

Техническое развитие поставщиков (STA — Supplier Technical Assistance) направлено на постоянное повышение качества и является одной из приоритетных функций отдела закупок.

Управление процессом коммуникации. Разработка стратегии управления взаимоотношениями компании с поставщиками является функцией высшего менеджмента компании, но на организационном уровне еще до недавнего времени все общение между взаимодействующими партнерами осуществлялось на уровне представителей отдела закупок со стороны потребителя и отдела продаж со стороны поставщика. В настоящее время процесс коммуникации с поставщиками является многоуровневым и включает взаимодействия многих подразделений компании-поставщика и компании-потребителя.

Управление затратами. Традиционно принятие решения о выборе поставщика принималось, как правило, на основе цены. В настоящее время

затраты на компоненты и материалы анализируются на основе не столько рыночного предложения, сколько выгод, получаемых от тесных долгосрочных взаимоотношений. Таким образом, профессиональное управление затратами предполагает взвешенную оценку всех затрат и выгод, полученных прежде всего от отношений с поставщиком. Важным фактором, способствующим снижению затрат, также можно считать стимулирование инициативы поставщиков по разработке и внедрению ресурсосберегающих технологий.

Управление логистикой. Эффективное управление цепочкой поставщиков требует оптимизации процесса управления логистикой в сети в целом, что может быть достигнуто внедрением единой для сети электронной системы заказов и контроля поставок, обеспечивающей интерактивное общение в режиме *on-line*. Разрабатываются четкие критерии оценки эффективности поставок, единые для всех поставщиков: количество опозданий; количество поставок раньше назначенного срока; время разгрузки/размер партии; количество поставок «точно в срок». По каждому из параметров определяется допустимый уровень отклонений.

Мониторинг процесса управления взаимоотношениями с поставщиками. Эффективное управление взаимоотношениями с поставщиками предполагает мониторинг, причем особая роль отводится анализу результативности взаимоотношений.

ПРОЦЕСС УПРАВЛЕНИЯ ВЗАИМООТНОШЕНИЯМИ С БИЗНЕС-ПОТРЕБИТЕЛЯМИ

В условиях жесткой конкуренции на современных промышленных рынках отмечается значительное усиление роли бизнес-потребителей, в связи с чем возникает необходимость формирования стратегии управления взаимоотношениями с бизнес-потребителями.

Согласно Ж.-Ж. Ламбену [Ламбен, 2004], основой стратегии управления взаимоотношениями с бизнес-потребителями является классический промышленный маркетинг: определение базового рынка (анализ потребностей); сегментирование рынка (стратегические бизнес-единицы и сегменты); анализ возможностей бизнеса (рыночный потенциал и анализ жизненного цикла товаров и услуг); анализ конкурентов (поиск конкурентного преимущества).

По мнению Д. Форда [Ford, 1990], разрабатывая стратегию управления взаимоотношениями с бизнес-потребителями, промышленные компании должны учитывать три основных фактора: разнородность, совместное развитие и взаимозависимость компаний-партнеров. *Разнородность* обусловлена тем, что компании-партнеры различаются размерами, организационной структурой, технологическими процессами, каждая из них имеет свою

историю развития. *Совместное развитие* предполагает развитие партнеров путем развития взаимоотношений. *Взаимозависимость* охватывает прежде всего три составляющие: ресурсы; процессы компании, вовлеченные во взаимоотношения; участников процессов. При формировании стратегии управления взаимоотношениями с бизнес-потребителями приоритетными направлениями являются формирование совместных целей и определение границ взаимоотношений.

Стратегия управления взаимоотношениями с бизнес-потребителями предполагает:

- ♦ сегментирование рынка, выбор бизнес-потребителей, формирование портфеля взаимоотношений;
- ♦ обучение и развитие бизнес-потребителей;
- ♦ создание программ управления взаимоотношениями с бизнес-потребителями;
- ♦ управление процессом коммуникации;
- ♦ мониторинг процесса управления взаимоотношениями с бизнес-потребителями.

Сегментирование рынка, выбор компаний-потребителей, формирование портфеля взаимоотношений. Сегментирование рынка обусловлено невозможностью в равной степени удовлетворить потребности всех бизнес-потребителей. Промышленные компании целенаправленно выбирают тех партнеров, в которых они действительно заинтересованы и которые, в свою очередь, имеют встречный интерес. Основываясь на представлении о ценности потребителей, Д. Форд [Ford, 1990] выделяет следующие элементы стратегии компании в сфере взаимоотношений на промышленных рынках, позволяющие сформировать определенный тип стратегии по отношению к конкретным потребителям и конкретный тип взаимоотношений:

- ♦ фокус на рынок или «портфель клиентов»;
- ♦ выгоды, предоставляемые каждому клиенту/сегменту;
- ♦ соотношение выгод, извлекаемых клиентом, и приемлемого уровня затрат.

Формирование портфеля поставщика. Принципы формирования портфеля взаимоотношений промышленной компании с потребителями меняются с течением времени. В настоящее время компании-производители придают все большее значение развитию тесных долгосрочных отношений с ограниченным количеством потребителей на стратегическом уровне, однако в каждом конкретном случае компания определяет наиболее предпочтительный тип взаимоотношений — долгосрочные тесные взаимоотношения или отношения в рамках транзакционного маркетинга.

Д. Вилсон [Wilson, 2000] предложил схему выбора типа взаимоотношений между компанией-поставщиком и компанией-потребителем на основа-

нии соотношения ценности, добавленной партнером к продукту, и степени риска ведения бизнеса с ним (рис. 2).

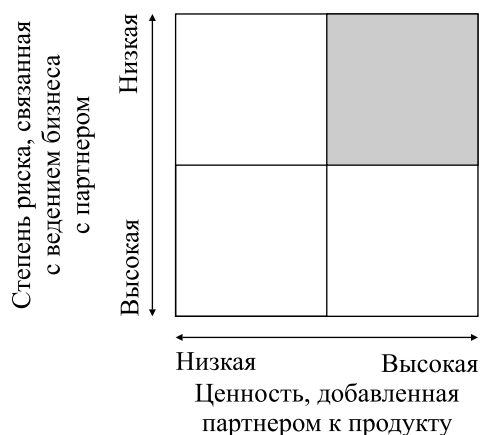


Рис. 2. Схема выбора типа взаимоотношений между компанией-поставщиком и компанией-потребителем (выбор потенциальных партнеров)
Источник: [Wilson, 2000, р. 248].

Существуют и другие подходы к выбору типа взаимоотношений промышленной компании с бизнес-потребителями. Так, с точки зрения К. Сорнсона (цит. по: [Hougaard, Bjerre, 2002, р. 37]), выбор может осуществляться на основании анализа матрицы, сопоставляющей маркетинговую и закупочную стратегии компаний и демонстрирующей различные варианты взаимоотношений (табл. 2).

Таблица 2

Классификация типов взаимоотношений «компания-поставщик — компания-потребитель»

Маркетинговая стратегия \ Закупочная стратегия	Конкурентная	Кооперативная	Командная
Конкурентная	Независимые	Рассогласованные	Независимые
Кооперативная	Рассогласованные	Взаимозависимые	Зависимые
Командная	Независимые	Зависимые	Рассогласованные

Составлено по: [Hougaard, Bjerre, 2002, р. 37].

На основании данной таблицы можно классифицировать стратегии компании в отношении бизнес-потребителей при формировании портфеля взаимоотношений. Отношения между компаниями при различных комби-

нациях типов маркетинговой и закупочной стратегий могут быть взаимозависимыми, зависимыми, независимыми, рассогласованными. Наиболее успешные взаимоотношения — взаимозависимые — формируются при сочетании кооперативного типа и маркетинговой и закупочной стратегий. Взаимозависимые отношения по определению являются долгосрочными и устойчивыми.

Следует отметить, что для формирования того или иного типа взаимоотношений с потребителем компания может использовать разные типы стратегии, но выбрать тип стратегии для формирования оптимальных взаимоотношений можно только при наличии полной информации о потребителе. При формировании портфеля взаимоотношений с потребителем необходим анализ соотношения выгод и затрат, на основании которого компания принимает решение о развитии или прекращении взаимоотношений с существующим бизнес-потребителем и о включении в портфель взаимоотношений новых компаний.

Стратегия формирования портфеля взаимоотношений является одним из элементов общей стратегии взаимоотношений компании с потребителями и базируется прежде всего на системе ценностей и целей, общих для компании и потребителей.

Управление взаимоотношениями с потребителем включает инвестиции во взаимоотношения, которые дают значительную отдачу в форме выгод, получаемых от следующих действий: совместная разработка продуктов и производственных процессов; передача новейших технологий; доступ к информационным системам потребителя; повышение доверия со стороны других потребителей и др. [Ford, 1990].

Обучение и развитие бизнес-потребителей. Успешная реализации стратегии партнерства возможна только в том случае, когда к традиционным маркетинговым мероприятиям добавляются принципиально новые формы взаимодействия с партнерами, предполагающие совместное развитие компаний-партнеров. Ключевые партнеры развиваются и растут совместно с компанией и при ее активном участии.

Создание программ управления взаимоотношениями с бизнес-потребителями. Программы управления взаимоотношениями с бизнес-потребителями создаются с целью повышения маркетинговой эффективности и приумножения ценности, общей для сторон, вовлеченных во взаимоотношения. Следует отметить, что важными аспектами программ управления взаимоотношениями с бизнес-потребителями являются аспекты удержания потребителей, контроля их удовлетворенности, привлечения потенциальных потребителей.

Управление процессом коммуникации с бизнес-потребителями. Управление процессом коммуникации промышленной компании с бизнес-по-

требителями аналогично управлению процессом коммуникации с поставщиками. Так же как и в случае с поставщиками, промышленные компании устанавливают и развивают коммуникации с бизнес-потребителями не только через контакт «отдел сбыта — отдел закупки», но и посредством многочисленных взаимодействий различных отделов компаний-партнеров (например, отдела разработки новой продукции компании-поставщика и отдела производства компании-потребителя и т. д.). К управлению процессом коммуникации также можно отнести формирование баз данных, позволяющих эффективно взаимодействовать с конкретными заказчиками по индивидуальным запросам, т. е. максимально кастомизировать промышленные продукты и услуги, а также использование коммуникативных возможностей Интернета, создание системы маркетинговой информации по клиентам.

Мониторинг процесса управления взаимоотношениями с бизнес-потребителями. Эффективное управление взаимоотношениями с бизнес-потребителями предполагает мониторинг, причем особая роль отводится анализу результативности взаимоотношений.

ИНТЕГРИРОВАННЫЕ МОДЕЛИ КООРДИНАЦИИ ПРОЦЕССОВ УПРАВЛЕНИЯ ВЗАИМООТНОШЕНИЯМИ КОМПАНИЙ-ПАРТНЕРОВ

В настоящее время в практике промышленных компаний применяются модели управления взаимоотношениями с поставщиками и модели управления взаимоотношениями с бизнес-потребителями. По нашему мнению, эти модели недостаточно исследованы с позиций системного интегрированного подхода к управлению взаимоотношениями участников цепочки создания ценности. Именно интегрированный подход, заключающийся в координации взаимодействий компаний со всеми партнерами, предоставляет дополнительные возможности по созданию и реализации устойчивых конкурентных преимуществ. Интегрированный подход предполагает разработку механизма координации процессов управления взаимоотношениями компании с партнерами. До настоящего времени в научной литературе преимущественно рассматривались модели управления взаимоотношениями с поставщиками⁷.

Для лучшего понимания координации процессов управления взаимоотношениями целесообразно обратиться к реальной практике промышленных компаний и рассмотреть *модель согласованного планирования, прогнозирования и формирования заказов* (Collaborative Planning, Forecasting and Reple-

⁷ Применительно к управлению взаимоотношениями с поставщиками (SCM) наиболее известной является SCOR-модель (Supply-Chain Operations Reference-model — рекомендованная модель операций в цепях поставок), разработанная международной организацией — *Советом по цепям поставок* (The Supply-Chain Council — SCC).

nishment, CPFR)⁸ — в качестве основы для разработки механизма координации процессов управления взаимоотношениями компании с партнерами.

Модель CPFR была разработана для согласования межфирменных взаимодействий с целью повышения их эффективности и представляет собой алгоритм-руководство, включающее три подсистемы: планирование, прогнозирование и формирование заказов, каждая из которых есть комплекс мероприятий (табл. 3).

Таблица 3

Основные мероприятия модели CPFR

Подсистемы	Мероприятия
Планирование	Разработка соглашения о взаимодействии
	Создание совместного бизнес-плана
Прогнозирование	Разработка прогноза продаж
	Выявление отклонений в прогнозе продаж
	Устранение отклонений в прогнозе продаж
	Разработка прогноза заказов
	Выявление отклонений в прогнозе заказов
	Устранение отклонений в прогнозе заказов
Формирование заказа	Переведение плана закупок в сформированный заказ

С о с т а в л е н о п о: [VICS, 2000; Barratt, Oliveira, 2001; Seifert, 2003; Crum, Palmatier, 2004].

Цель создания модели CPFR — координация спроса и предложения с помощью обмена информацией между партнерами. В процессе реализации модели партнеры фокусируют производственные процессы на потребителей, что способствует повышению эффективности цепочки создания ценности. Совместный прогноз продаж является основой планирования на всех этапах цепочки создания ценности. Сообщая прогнозируя продажи, партнеры разделяют риски и вместе устраняют возникающие проблемы.

Модель CPFR считается наиболее эффективной, поскольку все бизнес-процессы в ее рамках формализованы и строго регламентированы, четко

⁸ Модель CPFR, разработанная Добровольной ассоциацией по межотраслевым коммерческим стандартам (Voluntary Interindustry Commerce Standards), впервые была представлена в печати в 1998 г. С 2002 г. многие компании, в том числе и международные корпорации, активно использовали модель CPFR, которая вскоре была признана лучшим инструментом межфирменного взаимодействия. В процессе применения на практике модель CPFR совершенствуется и адаптируется к реальным потребностям компаний.

определены их стадии и последовательность выполнения, а также обозначены все вовлеченные в процесс сотрудники. Кроме того, эта модель универсальна и может быть применена в управлении бизнес-процессами в различных отраслях промышленного производства.

Промышленными компаниями накоплен большой опыт применения и других инструментов, повышающих эффективность координации межфирменных взаимодействий: Just in Time (JIT), Total Quality Management (TQM), Lean Production.

Особо следует отметить информационные системы как основу управления и координации межфирменных взаимоотношений. В последние десятилетия отмечено активное внедрение информационных продуктов, способствующих синхронизации и координации процессов управления взаимоотношениями между партнерами. В связи с усложнением межфирменной интеграции принципиально новые требования предъявляются к информационным технологиям, обеспечивающим поддержку принятия решений, которые не могут быть осуществлены с помощью традиционных ERP-систем (Enterprise Resource Planning). ERP-системы ориентированы на координацию бизнес-процессов внутри компании и не применимы для решения задач межфирменного взаимодействия. Решением этой проблемы является разработка особого типа *информационных систем* — Advanced Planning Systems (APS) — системы «расширенного» планирования [Иванов, Кэшель, 2006]. Следует подчеркнуть, что информационная система не заменяет бизнес-процессы. Ни одна, даже самая современная, информационная система не обеспечит эффективность компании, если детально не регламентированы и не формализованы все бизнес-процессы как внутри компании, так и между компаниями.

Таким образом, механизм координации процессов управления взаимоотношениями компаний с бизнес-партнерами представляет собой совокупность действий (регламентацию и формализацию бизнес-процессов, которые должны быть детально проработаны компанией и согласованы со всеми партнерами) и инструментов (программ JIT, TQM, LP, информационных систем ERP, APS, SCM), позволяющих координировать все взаимоотношения компании со всеми бизнес-партнерами и комплексно управлять ими для достижения общих стратегических целей.

ОСОБЕННОСТИ КООРДИНАЦИИ ПРОЦЕССОВ УПРАВЛЕНИЯ ВЗАИМООТНОШЕНИЯМИ КОМПАНИИ НА РОССИЙСКИХ ПРОМЫШЛЕННЫХ РЫНКАХ

Формирование и развитие процессов управления взаимоотношениями в российских промышленных компаниях происходит по различным сценариям и зависит от типа компаний:

- ◆ компании, основанные в период плановой экономики;

- ♦ новые российские компании;
- ♦ зарубежные компании, оперирующие на российском рынке.

Следует учитывать, что все три типа компаний существенно различаются по уровню развития рыночных отношений и степени приверженности современным формам менеджмента.

В табл. 4 представлены модели эффективного поведения промышленных компаний, оперирующих на российском рынке.

Таблица 4

Типология и основные модели эффективного поведения промышленных компаний, оперирующих на российском рынке

Типы компаний	Модели эффективного поведения
Российские старые	<i>Трансформация</i> (реструктуризация компаний) — переход от жесткой вертикальной интеграции к созданию квазиинтеграции
Российские новые	<i>Инновация</i> — ориентация на управленческие и технологические инновации
Зарубежные	<i>Адаптация</i> — разработка адаптационных механизмов

Компании, трансформирующие свое управление, — российские старые компании, созданные в период плановой директивной экономики. Для достижения значимых результатов на внутренних и международных рынках компании вынуждены радикально реструктуризировать менеджмент и маркетинг, осуществлять переход от жесткой вертикальной интеграции к квазиинтеграции.

Компании-новаторы — российские новые компании, возникшие в последние два десятилетия. Для получения устойчивых конкурентных преимуществ компании должны осуществлять управленческие и технологические инновации. Такие компании нередко сотрудничают с западными партнерами, прежде всего с поставщиками, оказывающими существенное влияние на менеджмент и маркетинг российских компаний.

Компании-адаптеры — западные компании, оперирующие на российском рынке. Компании обладают современными управленческими технологиями, но в российских условиях механический перенос западных стратегий невозможен, и поэтому западные компании вынуждены адаптироваться к внешней среде и российским партнерам.

Представляется важным выделить ряд причин, препятствующих эффективной координации процессов управления взаимоотношениями промышленной компании с партнерами на российских промышленных рынках:

- ♦ медленный переход от вертикально-интегрированных комплексов к системам квазиинтеграции;

- ♦ доминирование поставщиков, особенно в отраслях, в которых рынок сырья имеет преобладающее значение;
- ♦ отсутствие четкой регламентации бизнес-процессов внутри компании;
- ♦ превалирование личных интересов менеджеров, принимающих стратегические решения о закупках, над интересами компании.

В настоящее время все большее число российских промышленных компаний приходит к пониманию роли координации процессов управления взаимоотношениями со всеми партнерами, что детерминирует необходимость разработки механизма координации процессов управления взаимоотношениями.

ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ

- ♦ В связи с возросшей сложностью взаимоотношений компаний на промышленных рынках возникает необходимость разработки механизма координации процессов управления взаимоотношениями.
- ♦ Механизм координации процессов управления взаимоотношениями повышает эффективность межфирменного взаимодействия, обеспечивает конкурентные преимущества компаний.
- ♦ По мере перехода российских промышленных компаний к квазиинтеграции, роль механизма координации процессов управления взаимоотношениями будет возрастать.
- ♦ Эффективность механизма координации процессов управления взаимоотношениями усиливают инструменты-«катализаторы», основанные на качественных и временных параметрах (JIT, TQM, Lean Production).
- ♦ Особое значение в повышении эффективности межфирменного взаимодействия отводится современным информационным системам (ERP, APS).

Литература

- Иванов Д. Д., Кэшель И.* Advanced Planning Systems (APS): Системы интегрированного планирования цепей поставок // *Логистика и управление цепями поставок.* 2006. № 1. С. 22-32.
- Куц С. П.* Эволюция взаимоотношений промышленной компании с поставщиками // *Вестн. С.-Петербург. ун-та. Сер. Менеджмент.* 2005. Вып. 2. С. 3-23.
- Куц С. П., Афанасьев А. А.* Маркетинговые аспекты развития межфирменных сетей: российский опыт // *Российский журнал менеджмента.* 2004. Т. 2. № 1. С. 33-52.
- Ламбен Ж.-Ж.* Менеджмент, ориентированный на рынок. Стратегический и операционный маркетинг. СПб.: Питер, 2004.

- Третьяк О. А. Маркетинг: новые ориентиры модели управления. М.: ИНФРА-М, 2005.
- Barratt M., Oliveira A. Exploring the Experience of Collaborative Planning Initiatives // Journal of Physical Distribution & Logistics Management. 2001. Vol. 31. N 4. P. 266–289.
- Choi T. Y., Hong Y. Unveiling the Structure of Supply Networks: Case Studies in Honda, Acura, DaimlerChrysler // Journal of Operations Management. 2002. Vol. 20. N 5. P. 469–493.
- Christopher M. Logistics and Supply Chain Management-Strategies for Reducing Costs and Improving Services. London: Pitman Publishing, 1992.
- Crum C., Palmatier G. E. Demand Collaboration: What's Holding Us Back // Supply Chain Management Review. 2004. Vol. 8. N 1. P. 54–61.
- Danese P., Romano P., Vinelli A. Managing Business Processes across Supply Networks: The Role of Coordination Mechanisms // Journal of Purchasing and Supply Management. 2004. Vol. 10. P. 165–177.
- Ford D. Understanding Business Markets. Interaction, Relationships and Networks. London: Academic Press, 1990.
- Grönroos C. Service Management and Marketing: Managing the Moments of Truth in Service Competition. Lexington, MA: Lexington, 1990.
- Hougaard S, Bjerre M. Strategic Relationship Marketing. Heidelberg: Springer, 2002.
- Johanson J., Forsgren M., Hagg I., Hakansson H., Mattsson L-G. Firms in Networks: A New Perspective on Competitive Power. ACTA 38, Stockholm: Almqvist & Wiksell International, 1995.
- Lee H. L., Ng S. M. Introduction to the Special Issue on Global Supply Chain Management // Production and Operations Management. 1997. Vol. 6. N 3. P. 191–192.
- Malone T.W. Modeling Coordination in Organizations and Markets // Management Science. 1987. Vol. 33. P. 1317–1332.
- Romano P. Co-ordination and integration mechanisms to manage logistics processes across supply networks // Journal of Purchasing and Supply Management. 2003. Vol. 9. P. 119–134.
- Seifert D. Collaborative Planning, Forecasting, and Replenishment: How to Create a Supply Chain Advantage. N. Y.: Amacom, 2003.
- Stock G. N., Greis N. P., Kasarda J. D. Logistics, Strategy and Structure. A Conceptual Framework // International Journal of Operations and Production Management. 1998. Vol. 18. N 1. P. 37–52.
- VICS. CPFR Guidelines. Voluntary Inter-Industry Commerce Standards. 2000 [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.cpfr.org>
- Webster F. The Changing Role of Marketing in Corporation // Journal of Marketing. 1992. Vol. 56. N 4. P. 1–17.
- Wilson D. T. An Integrated Model of Buyer-Seller Relationships // Handbook of Relationship Marketing / Eds. J. N. Sheth, A. Parvatiyar. Thousand Oaks, CA; London; New Dehli, 2000. P. 245–270.

Статья поступила в редакцию 15 мая 2006 г.