САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

На правах рукописи

Кротов Константин Викторович

МАРКЕТИНГОВЫЕ СТРАТЕГИИ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ В ЦЕПЯХ ПОСТАВОК В РОССИЙСКИХ ПРОМЫШЛЕННЫХ КОМПАНИЯХ

Специальность 08.00.05 — Экономика и управление народным хозяйством
(специализация: маркетинг)

АВТОРЕФЕРАТ
диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Санкт-Петербург
2009

Работа выполнена на кафедре маркетинга Высшей школы менеджмента Санкт-Петербургского государственного университета

Научный руководитель: доктор экономических наук, доцент
Кущ Сергей Павлович

Официальные оппоненты: доктор экономических наук, профессор
Третьяк Ольга Анатольевна

кандидат экономических наук, доцент
Тропинова Елена Александровна

Ведущая организация: Санкт-Петербургский государственный университет экономики и финансов

Защита состоится «___» _____ 2009 г. в ____ часов на заседании Совета Д. 212.232.58 по защите докторских и кандидатских диссертаций при Санкт-Петербургском государственном университете по адресу: 199044, Санкт-Петербург, Волховский пер., д. 3/1, ауд. _____.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке им. М. Горького Санкт-Петербургского государственного университета по адресу: 199034, Санкт-Петербург, Университетская наб., д. 7/9.

Автореферат разослан «____» _____ 2009 г.

Ученый секретарь
Диссертационного совета,
кандидат экономических наук,
доцент Т. Н. Клемина

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования. Поиск новых источников устойчивого развития и обеспечения конкурентоспособности компаний, а также способов повышения эффективности управления детерминирован усложнением внешней среды и условий ведения бизнеса, в частности, стремительным развитием информационно-коммуникационных технологий, усилением конкуренции и трансформацией модели поведения потребителей. В связи с этим практика бизнеса часто опережает развитие теории, а инновационные управленческие решения и инструменты выходят за рамки устоявшихся парадигм, что обусловливает развитие современных концепций. Фундаментальные изменения, происходящие в теории и практике маркетинга и управления цепями поставок, усиливают актуальность проблемы взаимодействия маркетинга и управления цепями поставок.

Одним из наиболее актуальных направлений развития теории маркетинга является концепция совместного создания ценности, которая базируется на идее вовлечения клиента в процесс совместного производства с целью повышение ценности предложения. Дж. Шет и К. Услэй отмечают, что концепция совместного создания ценности постепенно заменяет парадигму обмена в маркетинге и распространяется на все большее число компаний и рынков[1]. Для управления цепями поставок совместное создание ценности важно в силу объективной ограниченности логистического подхода к управлению цепями поставок, основная задача которого заключается в постоянном снижении издержек. По мнению К. Прахалада и В. Рамасвами, в будущем успех компаний будет зависеть исключительно от их способности вовлекать в процесс совместного производства своих клиентов[2].

Использование эффективных маркетинговых стратегий взаимоотношений в цепях поставок предопределяет успех компании на рынке, создает предпосылки ее устойчивого развития и конкурентоспособности. Теорети-

---

[1] *Sheth J. N.* Implications of the Revised Definition of Marketing: From Exchange to Value / J. N. Sheth, C. Uslay // Journal of Public Policy and Marketing. 2007. Vol. 26, № 2. P. 302–307.

[2] *Prahalad C. K.* The Future of Competition: Co-Creating Value with Customers / C. K. Prahalad, V. Ramaswamy. Boston : Harvard Business Press, 2004.

ческое и прикладное развитие маркетингового подхода к управлению цепями поставок невозможно без понимания природы и стратегий взаимоотношений между партнерами в цепи поставок. В связи с этим первостепенной задачей данного исследования является анализ стратегий взаимоотношений компаний в цепях поставок, характеристик внешней среды, специфики взаимных инвестиций, а также разработка практических рекомендаций для российских промышленных компаний.

Степень научной разработанности проблемы. Научные позиции автора сформировались на основе изучения и анализа теоретических и методологических работ отечественных и зарубежных исследователей в области теории маркетинга, маркетинга взаимоотношений и управления цепями поставок.

Развитие теории маркетинга и маркетинга взаимоотношений отражено в работах Г. Багиева, Д. Балантина, Л. Берри, М. Брюна, К. Грёнруса, Э. Гуммесона, Б. Джексон, С. Куща, К. Мёллера, Р. Моргана, А. Пайна, А. Парватияра, М. Смирновой, О. Третьяк, А. Халинена, Ш. Ханта, В. Черенкова, Дж. Шета, Дж. Эгана, Д. Якобучи и др. Также следует отметить работы по анализу кооперативных стратегий межфирменного взаимодействия таких авторов, как Дж. Дайер, Н. Кэмпбелл, Х. Сингх.

Проблемы концепции совместного создания ценности отражены в работах Д. Балантина, А. Коли, К. Прахалада, А. Пайна, В. Рамасвами, Дж. Шета, К. Услэя, Б. Яворски.

Теоретические основы концепции управления цепями поставок изложены в многочисленных работах, среди которых особого внимания заслуживают работы М. Кристофера, М. Купера, Д. Ламберта, Дж. Ментцера, С. Мина, А. Паульрая, И. Чена, Л. Элрама. Среди российских авторов, исследующих проблемы логистики и управления цепями поставок, следует отметить работы А. Архипова, А. Бочкарева, Д. Иванова, С. Кирюкова, Л. Миротина, А. Некрасова, В. Сергеева, А. Стерликова.

В разработку маркетингового подхода к управлению цепями поставок внесли значительный вклад М. Бейкер, А. Будрин, М. Кристофер, Дж. Ментцер, М. Рейнберд, О. Третьяк, Д. Уолтерс, Дж. Хейккиля, Ю. Юттнер.

Внимание к проблеме взаимодействия маркетинга и управления цепями поставок постоянно растет, о чем свидетельствует увеличение числа публикаций в ведущих научных журналах мирового уровня (Journal of Industrial Marketing Management, Journal of Academy of Marketing Science и др.). Растет интерес к взаимодействию маркетинга и управления цепями поставок и в России: различные аспекты теории и практики маркетингового подхода к управлению цепями поставок рассматриваются на страницах таких российских журналов, как «Логистика сегодня», «Российский журнал менеджмента», «Вестник СПбГУ. Серия 8. Менеджмент».

Цель и задачи исследования. Цель диссертационного исследования заключается в разработке теоретических и методических подходов к анализу взаимодействия маркетинга и управления цепями поставок на основе исследования стратегий взаимоотношений в цепях поставок российских промышленных компаний.

Для достижения цели диссертационного исследования поставлены следующие ***задачи:***

1) проанализировать основные направления развития теории маркетинга и выявить предпосылки ее развития, определить перспективы развития маркетинга на основе концепции совместного создания ценности;
2) проанализировать современное состояние, выявить и систематизировать предпосылки возникновения, становления и развития концепции управления цепями поставок с целью определения возможностей взаимодействия маркетинга и управления цепями поставок в процессе совместного создания ценности;
3) выявить критерии классификации стратегий взаимоотношений компаний в цепях поставок, определить ключевые характеристики каждой стратегии;
4) разработать методику исследования стратегий взаимоотношений промышленных компаний с ключевыми партнерами в цепи поставок;
5) провести сравнительный анализ особенностей внешней среды, объема специфических инвестиций, степени гибкости и результатов

деятельности компаний в зависимости от использования стратегии взаимоотношений с ключевыми партнерами в цепи поставок.

Объект и предмет исследования. Объектом исследования являются российские промышленные компании, реализующие различные стратегии взаимоотношений в цепях поставок. Предметом исследования являются маркетинговые стратегии взаимоотношений, реализуемые промышленными компаниями по отношению к ключевым партнерам.

Теоретической и методологической базой исследования служат работы ведущих российских и зарубежных исследователей в области теории маркетинга, маркетинга взаимоотношений и управления цепями поставок. Представленные в работе научные положения, выводы и рекомендации базируются на практическом опыте российских компаний. Основным источником фактологического материала являются результаты анкетирования 208 российских промышленных компаний, представляющих большинство регионов Российской Федерации.

Научная новизна диссертационного исследования заключается в разработке подходов к анализу взаимодействия маркетинга и управления цепями поставок. Наиболее важные результаты, характеризующие научную новизну исследования, сформулированы в следующих положениях:

1. На основе анализа предпосылок возникновения и источников развития концепции управления цепями поставок разработана периодизация развития концепции управления цепями поставок; определены роль и место маркетинга в ее развитии; обозначены перспективы и основные проблемы взаимодействия маркетинга и управления цепями поставок.
2. Определены критерии классификации стратегий взаимоотношений компаний, проанализированы три основные стратегии взаимоотношений с ключевыми партнерами в цепях поставок: кооперативная, конкурентная и командная.
3. Разработана методика исследования стратегий взаимоотношений с ключевыми партнерами в цепи поставок, основанная на анализе средних значений основных внешних и внутренних параметров компаний разных кластеров.

4. Доказано, что компании, реализуя маркетинговые стратегии взаимоотношений, создают значительное маркетинговое преимущество в рамках кооперативных и конкурентных взаимоотношений, а потому наиболее устойчивы к воздействию внешней среды и конкурентоспособны в долгосрочной перспективе.
5. На основе проведенного анализа особенностей компаний разных кластеров разработаны рекомендации по выбору и реализации стратегии взаимоотношений в цепях поставок.

Теоретическая и практическая значимость. Теоретическая значимость диссертационного исследования заключается в формировании комплексного представления о взаимодействии теории маркетинга и управления цепями поставок. Результаты исследования могут быть использованы для дальнейшего развития теории в области интеграции маркетинга и управления цепями поставок.

Практическая значимость исследования заключается в стимулировании разработки новых управленческих инструментов для решения актуальных прикладных задач. Результаты исследования могут быть использованы в практике менеджмента при разработке стратегии взаимоотношений в цепи поставок, а также в рамках учебных специализированных курсов «Промышленный маркетинг», «Маркетинг взаимоотношений», «Управление закупками», «Управление цепями поставок».

Апробация результатов исследования. Основные положения диссертационного исследования обсуждены на заседаниях кафедры маркетинга Высшей школы менеджмента Санкт-Петербургского государственного университета, представлены на российских и международных научных и научно-практических конференциях. В частности, на ежегодной международной конференции Британской академии маркетинга (г. Кингстон, Великобритания, 2007 г.; г. Абердин, Великобритания, 2008 г.); ежегодной международной научной конференции по теории игр в менеджменте (г. Санкт-Петербург, Высшая школа менеджмента СПбГУ, 2007 г.); ежегодной международной конференции по логистике и управлению цепями поставок (г. Халл, Великобритания, 2007 г.); международной научной конференции «Маркетинговые стратегии российских компаний: поиск путей повышения

эффективности» (г. Санкт-Петербург, Высшая школа менеджмента СПбГУ, 2007 г.); Всероссийском симпозиуме «Стратегическое планирование и развитие предприятий» (г. Москва, ЦЭМИ РАН, 2008 г.); XXIV конференции группы IMP (г. Уппсала, Швеция, 2008 г.).

Автор выступил с докладами по теме диссертационного исследования на научных семинарах Центра исследований по маркетингу научно-исследовательского института менеджмента Высшей школы менеджмента Санкт-Петербургского государственного университета («Управление цепями поставок: изучение концепции в контексте теории стратегического управления и маркетинга», май 2007 г.; «В поисках новой доминирующей логики управления цепями поставок: "ценностный" подход», сентябрь 2007 г.) и Центра стратегического маркетинга Высшей школы менеджмента Санкт-Петербургского государственного университета («Relationship marketing strategies in supply chains», май 2009 г.).

Теоретические и практические результаты диссертационного исследования использованы автором в процессе подготовки и преподавания таких учебных курсов в Высшей школе менеджмента Санкт-Петербургского государственного университета, как «Supply Chain Management» (программа бакалавриата по направлению «Менеджмент»), «Supply and Innovation Management» (магистерская программа «Международный менеджмент технологических инноваций»).

Рекомендации, разработанные в результате проведенного исследования, были внедрены и использованы в российской промышленной компании «Росси».

По теме диссертации опубликованы 2 статьи в журналах списка ВАК, 3 статьи в российских научно-практических журналах. Общий объем опубликованных материалов составляет 6,09 п.л. (авт. — 3,1).

Структура работы. Работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованной литературы. Объем диссертационного исследования с учетом списка использованной литературы составляет 179 страниц. В работе представлено 26 таблиц, 12 рисунков. Список использованной литературы включает 184 наименований, в том числе 141 — на английском языке.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

Во введении обосновывается актуальность темы исследования, формулируются цели, задачи и научная новизна диссертационного исследования, определяется его теоретико-методологическая база.

В **первой главе** диссертационной работы — «Маркетинговый аспект управления взаимоотношениями в цепях поставок» — проанализированы предпосылки развития теории маркетинга и концепции управления цепями поставок, выявлены перспективы и ограничения взаимодействия маркетинга и управления цепями поставок, определены критерии классификации стратегий взаимоотношений.

Основные положения первой главы могут быть резюмированы следующим образом:

Во-первых, на основе анализа современных тенденций практики управления и работ в области теории маркетинга показано, что устоявшиеся управленческие парадигмы, в частности парадигма обмена в маркетинге, не могут объяснить ряд актуальных управленческих решений и подходов. Разрыв теории и практики управления детерминировал дальнейшее развитие новых направлений, таких, например, как маркетинг услуг и маркетинг взаимоотношений.

Одним из наиболее перспективных направлений является развитие маркетинга на основе концепции совместного создания ценности, которая учитывает широкий спектр социально-экономических взаимоотношений и позволяет объяснить новые управленческие решения и подходы. Совместное создание ценности подразумевает вовлечение клиента в процесс создания продукта, позволяет вскрыть потребности и желания клиента.

Выявлены ограничения концепции совместного создания ценности, которые, на наш взгляд, заключаются в недостаточном развитии методологической базы концепции, отсутствии инструментария вовлечения потребителей в процесс совместного создания ценности и т.д. В связи с этим целесообразно исследовать и развивать маркетинговый подход к управлению цепями поставок, который позволит снять указанные ограничения.

Во-вторых, на основе анализа предпосылок возникновения и источников развития концепции управления цепями поставок представлена периодизация эволюции концепции управления цепями поставок. Периодизация, в основе которой лежат цели и задачи управления цепями поставок, включает четыре последовательных этапа: предварительный этап, этап зарождения концепции, этап становления концепции, этап развития концепции. Основные характеристики каждого этапа представлены в табл. 1.

Таблица 1

Этапы эволюции концепции управления цепями поставок

Этап	**Цель и основные задачи**	**Доминирующий управленческий подход**
Предварительный этап (до 1980-х гг.)	Снижение рисков срыва поставок и контроль «независимых поставщиков»	Системный подход к контролю закупочной деятельности
Первый этап (1980-е гг.) — зарождение концепции управления цепями поставок	Координация и гармонизация потока сырья, материалов и готовой продукции на основе принципа единого информационного пространства	Простая координация логистических процессов с поставщиками
Второй этап (1990 — первая половина 2000-х гг.) — становление концепции управления цепями поставок	Минимизация общих издержек в цепи при сохранении заданного уровня обслуживания	Интеграция ключевых бизнес-процессов компаний в цепи
Третий этап (вторая половина 2000-х гг.) — развитие концепции управления цепями поставок	Множество направлений развития, каждое из которых имеет собственные цели и задачи. Основная цель маркетингового подхода: увеличение ценности предложения, создаваемого в цепи	Маркетинговый подход: интеграция в процесс совместного производства клиентов и поставщиков

Составлено по: Кирюков С. И. Развитие концепции управления цепями поставок: маркетинговый подход / С. И. Кирюков, К. В. Кротов // Вестник Санкт-Петербургского университета. Сер. Менеджмент. 2007. Вып.4. С. 97–111.

Традиционное понимание управления цепями поставок как интеграции ключевых бизнес-процессов компаний с целью улучшения долгосрочных показателей каждой отдельной компании и цепи поставок в целом сформировалось на этапе становления под влиянием логистического подхода к управлению цепями поставок. Логистический подход к управлению цепями поставок, до сих пор актуальный и эффективный для многих компаний, имеет существенное ограничение, заложенное в основополагающий принцип логистического подхода к управлению цепями поставок, который заключается в приоритетности задачи постоянного снижения издержек. В ситуации жесткой конкурентной борьбы на развитых рынках этот принцип переходит из категории «источник преимущества» в категорию «обязательное условие» и приводит к тому, что компании, не обладающие компетенцией в области создания эффективных цепей поставок, проигрывают конкурентную борьбу, а компании, оставшиеся на рынках, асимптотически приближаются к предельно эффективному уровню работы цепей поставок.

В связи с ограниченностью логистического подхода к управлению цепями поставок на современном этапе развития данной концепции одним из перспективных направлений является переход к маркетинговому подходу к управлению цепями поставок, который подразумевает приоритет максимизации ценности в цепи поставок. Таким образом, дальнейшее развитие и теории маркетинга, и концепции управления цепями поставок предопределяет необходимость их взаимодействия в рамках концепции совместного создания ценности.

В-третьих, изучена роль маркетинга в управлении цепями поставок и проанализированы уровни взаимодействия маркетинга и управления цепями поставок. Маркетинг значим как для логистического, так и для маркетингового подхода к управлению цепями поставок. В отличие от логистического подхода к управлению цепями поставок, где роль маркетинга является косвенной и выражается в минимизации издержек с сохранением заданного уровня развития, в маркетинговом подходе к управлению цепями поставок роль маркетинга является доминирующей и выражается в максимизации ценности с сохранением заданного уровня издержек, что влияет на прирост абсолютной ценности.

В работе исследованы уровни взаимодействия маркетинга и управления цепями поставок, показано, что компании, обладающие компетенциями и в области маркетинга, и в области управления цепями поставок, могут добиться наилучших рыночных результатов.

В-четвертых, определены критерии классификации и систематизированы стратегии взаимоотношений на основе анализа ключевых работ в области управления цепями поставок и маркетинга взаимоотношений, а также на основе анализа деятельности ряда российских промышленных компаний. Исследованы три базовые стратегии взаимоотношений в цепи поставок с ключевыми партнерами: кооперативная, конкурентная и командная. Изучены и описаны ключевые характеристики каждой из стратегий.

Командная стратегия взаимоотношений характеризуется зависимостью одного из партнеров, обусловленной оппортунистическим поведением компании–партнера, использованием административного ресурса и т. д. Командная стратегия неэффективна с точки зрения распределения прибыли между партнерами и исключена из анализа в настоящей работе.

Конкурентная стратегия взаимоотношений характеризуются независимостью партнеров. Трансакционные издержки на переключение на нового партнера ниже, чем на поддержание долгосрочных взаимоотношений. Такая стратегия может быть эффективна, например, на рынках товаров и материалов с высокой степенью стандартизации или при наличии большого количества альтернативных партнеров.

Кооперативная стратегия взаимоотношений характеризуется взаимозависимостью партнеров, высоким уровнем взаимных специфических инвестиций и долгосрочными отношениями. Обоснована возможность эффективного управления цепями поставок в рамках кооперативных взаимоотношений, что подразумевает значительный объем инвестиций в развитие отношений и длительный период времени для получения ренты. Основные критерии кооперативной и конкурентной стратегии взаимоотношений приведены в табл. 2.

Успешные маркетинговые стратегии могут быть реализованы в рамках как кооперативной, так и конкурентной стратегий взаимоотношений.

Таблица 2

Критерии кооперативной и конкурентной стратегий взаимоотношений

Критерий	Стратегия	
	Конкурентная	**Кооперативная**
Степень интеграции в рамках взаимоотношений:		
• интеграция ключевых бизнес-процессов с поставщиками (и иными партнерами)	Нет	Да
• интегрированный процесс стратегического планирования	Нет	Да
• единое интегрированное информационное пространство	Нет (возможно)	Да (условие)
• участники в цепи поставок совместно ориентируются на конечного потребителя	Да (косвенно)	Да*
Взаимная выгода отношений:		
• взаимовыгодный характер	Да	Да
• долгосрочная основа	Нет (возможно)	Да
• совместное достижение экономической эффективности	Нет (не является целью)	Да (является целью)
Количество поставщиков:		
• множественный сорсинг	Да	Нет
• постоянный поиск новых поставщиков	Да	Нет
• снижение числа поставщиков	Нет	Да
Ключевые факторы принятия решения о покупке:		
• цена	Да	Нет
• качество	Да	Да

* В рамках конкурентных стратегий взаимоотношений компании ориентированы на своих клиентов, в отличие от компаний, работающих в рамках кооперативных стратегий взаимоотношений и ориентированных на конечного потребителя.

Однако эффективное вовлечение клиента в процесс совместного создания ценности может происходить только в рамках кооперативной стратегии взаимоотношений, поскольку этот процесс требует гибкости и вовлеченности поставщиков.

Принципиальная разница между кооперативной и конкурентной стратегиями взаимоотношений, по нашему мнению, заключается в механизме формирования прибыли. Прибыль компании в рамках конкурентной стратегии взаимоотношений с партнером зависит от уровня отправных цен (минимально возможная цена продажи для поставщика и максимально возможная цена покупки для потребителя) и рыночной силы каждого из партнеров. Таким образом, партнеры «конкурируют за долю прибыли». Прибыль компании в рамках кооперативной стратегии взаимоотношений также зависит от отправных цен и рыночной силы каждого из партнеров, однако уровень отправных цен изменяется за счет взаимных специфических инвестиций и экономической отдачи от этих инвестиций.

Компания имеет возможность использовать одну из трех стратегий взаимоотношений с партнерами в цепи поставок, в тоже время компания реализует маркетинговую стратегию, создавая маркетинговое преимущество. Успех компании во многом определяется адекватностью выбора комбинации стратегий и качеством их исполнения. Одна из основных гипотез исследования заключается в том, что компании, реализующие разные стратегии взаимоотношений и создающие значительное или незначительное маркетинговое преимущество имеют разные рыночные позиции, бизнес-модели, характеристики выпускаемой продукции. Таким образом, важно исследовать компании, реализующие разные стратегии взаимоотношений в цепях поставок, с целью выявления характерных особенностей каждой из них.

Во **второй главе** диссертационной работы — «Анализ стратегий взаимоотношений в российских промышленных компаниях» — описан кластерный анализ российских промышленных компаний на основе авторской методики исследования, сформулированы практические рекомендации.

Основные положения второй главы могут быть резюмированы следующим образом:

Во-первых, представлены результаты кластерного анализа 208 российских промышленных компаний. Компании, участвовавшие в исследовании, были распределены по кластерам (табл. 3) на основе двух групп переменных: создание маркетингового преимущества (значительное или незначительное) и стратегия взаимоотношений (кооперативная или конкурентная).

Таблица 3

Распределение компаний выборки по кластерам

Маркетинговое преимущество	**Стратегия взаимоотношений с ключевым поставщиком**	
	Конкурентная	**Кооперативная**
Незначительное	*Кластер 1* Компании, ***не ориентированные*** на маркетинг и создание высокой дополнительной ценности и реализующие *конкурентную* стратегию взаимоотношений с ключевым поставщиком. **n = 39***	*Кластер 3* Компании, ***не ориентированные*** на маркетинг и создание высокой дополнительной ценности и реализующие *кооперативную* стратегию взаимоотношений с ключевым поставщиком. **n = 61***
Значительное	*Кластер 2* Компании, ***ориентированные*** на маркетинг и создание высокой дополнительной ценности и реализующие *конкурентную* стратегию взаимоотношений с ключевым поставщиком. **n = 54***	*Кластер 4* Компании, ***ориентированные*** на маркетинг и создание высокой дополнительной ценности и реализующие *кооперативную* стратегию взаимоотношений с ключевым поставщиком. **n = 35***

* n — размер кластера.

Каждый из четырех кластеров в зависимости от относительных значений переменных имеет свои особенности:

- Кластер 1 — *«конъюнктурные компании»* — имеют относительно низкие значения по всем переменным, что говорит об ориентации

компаний на создание незначительных маркетинговых преимуществ и выстраивание конкурентных взаимоотношений с ключевым поставщиком. Стратегия взаимоотношений *«конъюнктурных компаний»* — либо краткосрочная и достаточно гибкая, либо долгосрочная и отличается пассивным отношением компаний и нежеланием развиваться. Показатель продолжительности взаимоотношений с ключевым поставщиком — один из самых высоких по сравнению с компаниями других кластеров, т.е. *«конъюнктурные компании»* минимизируют усилия на любые активные действия. Таким компаниям сложно добиться значительного успеха на рынке, однако, с точки зрения минимизации рисков, эта позиция выглядит привлекательно — компания не связана специфическими инвестициями во взаимоотношения с партнерами и в этом плане имеет низкие барьеры выхода.

- Кластер 2 — *«компании-рыночные эксперты»* — ориентируются на создание значительного маркетингового преимущества, но при этом не склонны развивать кооперативные стратегии с ключевым поставщиком. Причинами могут быть либо быстрорастущий рынок (необходимо сосредоточить все усилия на завоевании доли рынка), либо сложнопрогнозируемый рынок (невозможно развивать отношения с партнерами, в частности, ключевым поставщиком), либо самостоятельное создание компанией максимально возможной добавленной ценности, при этом поставщиками являются производители стандартной продукции.

- Кластер 3 — *«компании-эксперты в цепи поставок»* — склонны развивать кооперативные стратегии с ключевым поставщиком, но не ориентированы на создание значительного маркетингового преимущества. Стратегия взаимоотношений с поставщиками *«компаний-экспертов в цепи поставок»* является относительно краткосрочной, но устойчивой к нестабильным факторам внешней среды — риски срыва поставок в таких компаниях минимизированы.

- Кластер 4 — *«компании-лидеры рынка»* — стремятся одновременно удовлетворить потребности клиентов и создать эффективные цепи поставок. *«Компании-лидеры рынка»* максимально приближены к концепциям управления цепями спроса и совместного создания ценности с клиентами либо уже воплощают их. Такие компании работают в особо динамичной среде и создают конкурентные преимущества за счет проактивного управления. Стратегия взаимоотношений с поставщиками таких компаний — долгосрочная и устойчивая, при этом благодаря значительному маркетинговому преимуществу компании являются достаточно гибкими.

Задача последующих этапов анализа кластеров — исследовать особенности характеристик внешней среды, уровень специфических инвестиций, степень гибкости, финансовые и рыночные результаты компаний разных кластеров, сделать вывод об устойчивости и конкурентоспособности компаний в долгосрочной перспективе.

Во-вторых, проведен сравнительный анализ рыночных условий, объема и значимости специфических инвестиций, гибкости компаний разных кластеров. Выявлено, что *«компании-лидеры рынка»* работают на относительно «динамичном» рынке, а *«конъюнктурные компании»* — на относительно «спокойном» рынке. Работа на динамичном рынке, с одной стороны, стимулирует развитие компаний и заставляет искать новые управленческие решения, а с другой стороны динамичная среда сама является источником новых идей. В связи с этим на динамичном рынке компетенции в области маркетинга более важны, чем компетенции в области управления цепями поставок.

Исследование показывает, что объем специфических инвестиций больше у компаний, ориентированных на реализацию кооперативной стратегии взаимоотношений с ключевым поставщиком. Это подтверждает гипотезу о том, что для выстраивания долгосрочных отношений в цепях поставок компаниям необходимо активно инвестировать во взаимоотношения. Закономерным является высокий уровень корреляции объема инвестиций

со стороны компании и ее поставщика для *«компаний-лидеров рынка»* и для *«компаний-экспертов в цепи поставок»*.

На основе анализа гибкости компаний разных кластеров выявлено, что российские промышленные компании не готовы адаптировать свои производственные планы и процессы, характеристики своей продукции и логистические процессы в соответствии с потребностями ключевых поставщиков. Соответственно, невозможно выделить кластеры, которые бы демонстрировали высокие результаты по этой группе показателей.

В-третьих, проанализированы финансовые и рыночные результаты деятельности компаний разных кластеров в зависимости от особенностей внешней среды и объема специфических инвестиций во взаимоотношения.

На основе анализа результатов деятельности компаний доказано, что финансовые результаты для компаний разных кластеров в краткосрочном периоде в целом не отличаются (табл. 4). Так, *«конъюнктурные компании»* инвестируют относительно меньше средств и, соответственно, получают не очень высокие результаты, поэтому, если компания не имеет возможности выстраивать долгосрочные взаимоотношения, ей целесообразно придерживаться конкурентной стратегии и минимизировать инвестиции в создание маркетингового преимущества. Наоборот, *«компании-лидеры рынка»* получают относительно высокие результаты, делая значительные инвестиции.

На основе анализа маркетинговых показателей и показателей, связанных с выводом новых продуктов, выявлено, что компании, реализующие маркетинговые стратегии взаимоотношений более устойчивы к колебаниям внешней среды, способны успешнее выводить новые продукты на рынок, а также более качественно удовлетворяют потребности клиентов. Эти компании обладают наибольшей устойчивостью к изменениям внешней среды.

Анализ средних значений маркетинговых показателей в зависимости от величины специфических инвестиций (табл. 5) позволяет сделать вывод, что компании, ориентированные на кооперацию в цепях поставок, демонстрируют лучшие результаты по показателям «удовлетворенность клиентов» и «увеличение ценности для клиентов» при увеличении объема специфических инвестиций по сравнению с компаниями, избирающими конкурентную стратегию взаимоотношений с партнерами.

Таблица 4

Анализ результатов деятельности компаний разных кластеров в зависимости от уровня изменений внешней среды компаний

Переменная	Условное обозначение кластера**							
	1		2		3		4	
	А	А’	А	А’	А	А’	А	А’
Финансово-экономические переменные								
Увеличение доходности компании по сравнению с предыдущим периодом*	3,56	3,11	4,17	3,91	3,64	3,37	4,14	3,93
Увеличение общего уровня затрат по сравнению с предыдущим периодом*	2,89	3,22	3,48	3,59	3,48	3,58	3,62	3,86
Улучшение значения показателя отдачи на инвестиции*	3,42	3,21	3,60	3,31	3,50	3,23	3,75	3,59
Маркетинговые переменные								
Улучшение значения показателя «удовлетворенность клиента»*	3,89	3,22	4,33	4,04	3,85	3,71	4,33	4,00
Улучшение значения показателя «увеличение ценности предложения для клиента»*	3,00	2,93	4,29	4,00	3,85	3,75	4,29	3,93
Переменные, связанные с выводом новых продуктов на рынок								
Увеличение количества новых успешных продуктов*	2,38	2,63	4,20	3,46	3,75	3,53	4,35	4,00
Сокращение времени, необходимого для вывода продукта на рынок*	2,63	2,67	3,88	3,31	3,44	3,32	4,00	3,64
Увеличение значения показателя успешности вывода продукта на рынок*	2,63	2,67	4,16	3,69	3,75	3,29	4,24	3,86

*Шкала от 1 до 5; 1 — не соответствует практике компании, 5 — полностью соответствует практике компании.

**Условное обозначение кластеров: 1 — «конъюнктурные компании», 2 — «компании — рыночные эксперты», 3 — «компании — эксперты в цепи поставок», 4 — «компании — лидеры рынка»; А – незначительные изменения внешней среды, А’ – значительные изменения внешней среды.

Таблица 5

Анализ результатов деятельности компаний разных кластеров в зависимости от специфических инвестиций компаний

Переменная	Условное обозначение кластера**							
	1		2		3		4	
	В	В’	В	В’	В	В’	В	В’
Финансово-экономические переменные								
Увеличение доходности компании по сравнению с предыдущим периодом*	3,43	3,09	3,79	4,10	3,54	3,94	3,80	4,20
Увеличение общего уровня затрат по сравнению с предыдущим периодом*	3,05	3,18	3,17	3,57	3,16	3,61	3,30	3,90
Улучшение значения показателя отдачи на инвестиции*	3,25	3,20	3,14	3,50	3,38	3,26	3,69	3,70
Маркетинговые переменные								
Улучшение значения показателя «удовлетворенность клиента»*	3,43	3,45	4,17	4,24	3,84	4,03	4,00	4,30
Улучшение значения показателя «увеличение ценности предложения для клиента»*	3,01	3,15	4,08	4,15	3,72	3,91	3,90	4,20
Переменные, связанные с выводом новых продуктов на рынок								
Увеличение количества новых успешных продуктов*	2,47	2,60	3,89	3,84	3,48	3,88	4,10	4,30
Сокращение времени, необходимого для вывода продукта на рынок*	2,60	2,85	3,63	3,78	3,20	3,78	3,50	3,80
Увеличение значения показателя успешности вывода продукта на рынок*	2,70	3,70	4,07	3,99	3,47	3,69	3,80	4,30

*Шкала от 1 до 5; 1 — не соответствует практике компании, 5 — полностью соответствует практике компании.

**Условное обозначение кластеров: 1 — «конъюнктурные компании», 2 — «компании — рыночные эксперты», 3 — «компании — эксперты в цепи поставок», 4 — «компании — лидеры рынка»; В — незначительные специфические инвестиции, В’ — значительные специфические инвестиции.

Закономерным является то, что увеличение объема специфических инвестиций «*конъюнктурными компаниями*» и «*компаниями-рыночными экспертами*» не позволяет им значительно улучшить маркетинговые показатели. Компании, ориентированные на кооперацию в цепях поставок, способны извлечь более значительные результаты, нежели остальные компании, из инвестиций во взаимоотношения.

В-четвертых, на основе результатов исследования разработаны рекомендации для российских промышленных компаний. Показано, что в рамках командных стратегий взаимоотношений невозможно выстроить эффективную цепь поставок. Кооперативные и конкурентные стратегии взаимоотношения позволяют это сделать. При этом, цепь поставок, выстроенная в рамках конкурентных взаимоотношений, не может быть устойчивой в долгосрочной перспективе и включать большее количество звеньев цепи. Кооперативная цепь поставок, наоборот, является более эффективной при относительно большом количестве участников. Совместное создание ценности возможно только в рамках кооперативных стратегий взаимоотношений.

Направления дальнейших исследований стратегий взаимоотношений и совместного создания ценности, с нашей точки зрения, лежат в области анализа механизмов вовлечения потребителей в процесс совместного создания ценности, анализа контрактных отношений, адаптации имеющихся и создания новых информационно-коммуникационных технологий и управленческих инструментов в соответствии с задачами совместного создания ценности.

В **заключении** обобщены основные результаты и выводы диссертационного исследования, которые представлены в следующих положениях:

1. Проанализированы предпосылки возникновения и источники развития теории маркетинга, а также выявлено, что одним из наиболее перспективных направлений является развитие маркетинга на основе концепции совместного создания ценности.

2. Проанализированы предпосылки возникновения и становления концепции управления цепями поставок, предложена авторская периодизация эволюции концепции управления цепями поставок, проанализирована роль маркетинга на современном этапе развития концепции управления цепями поставок.
3. На основе анализа результатов деятельности ряда российских промышленных компаний определены критерии классификации стратегий взаимоотношений в цепях поставок, изучены три базовые стратегии: кооперативная, конкурентная, командная.
4. Разработан авторский подход к исследованию стратегий взаимоотношений компаний. На основе создаваемого маркетингового преимущества (значительное или незначительное) и стратегии взаимоотношений в цепи поставок (кооперативная или конкурентная) выделены четыре кластера компаний: *«конъюнктурные компании», «компании-рыночные эксперты», «компании-эксперты в цепи поставок», «компании-лидеры рынка»*. Выявлено, что компании, реализующие маркетинговые стратегии в цепях поставок, т.е. создающие значительное маркетинговое преимущество в рамках как кооперативной, так и конкурентной стратегии взаимоотношений, работают в более динамичной внешней среде. Компании, реализующие кооперативную стратегию взаимоотношений в цепях поставок, значительно больше инвестируют в специфические активы и в большей мере адаптируют свои бизнес-процессы к запросам ключевых партнеров.
5. На основе теоретической базы была разработана методика исследования статистического материала российских промышленных компаний. Исследование выявило следующие взаимосвязи. Во-первых, более динамичная внешняя среда стимулирует компании к выбору стратегии, ориентированной на создание маркетинговых преимуществ. Компании не могут развиваться исключительно за счет снижения издержек в цепи поставок. Во-вторых, компании, инвестирующие во взаимоотношения, склонны выбирать коопера-

тивную стратегию взаимоотношений с ключевым поставщиком. В-третьих, в краткосрочной перспективе компании всех кластеров имеют примерно одинаковую динамику финансовых результатов. Компании, ориентированные на создание маркетингового преимущества, в долгосрочной перспективе более конкурентоспособны.

6. На основе полученных данных были разработаны рекомендации по выбору стратегий в цепях поставок в зависимости от условий внешней среды, доступа к ресурсам, характеристик продукции, целей и задач компании. Полученные рекомендации были внедрены и использованы российской промышленной компанией «Росси».

Список опубликованных работ по теме диссертации

I. Статьи в научных рецензируемых журналах из списка ВАК:

1. *Кротов К. В.* Маркетинговый аспект управления взаимоотношениями в цепях поставок: результаты исследования российских компаний / К. В. Кротов, С. П. Кущ, М. М. Смирнова // Российский журнал менеджмента. – 2008. – Т. 6, № 2. – С. 3–26. – 1,8 п.л. (авт. – 0,6).
2. *Кирюков С. И.* Развитие концепции управления цепями поставок: маркетинговый подход / С. И. Кирюков, К. В. Кротов // Вестник Санкт-Петербургского университета. Сер. «Менеджмент». – 2007. – Вып. 4. – С. 97–111. – 1 п.л. (авт. – 0,5).

II. Статьи в научно-практических журналах

3. Стратегическое управление поставками в российских компаниях / К. В. Кротов, С. П. Кущ, М. М. Смирнова, А. Г. Старков // Логистика сегодня. – 2009. – № 1. – С. 2–14. 0,94 п.л. (авт. – 0,23).
4. *Кротов К. В.* Управление цепями поставок: современные тенденции / К. В. Кротов // Топ-Менеджер. – 2008. – № 3 (80). – С. 114–116. – 0,45 п.л.
5. *Смирнова М.* Возможно ли развитие без инноваций? / М. М. Смирнова, С. П. Кущ, К. В. Кротов // Топ-Менеджер. – 2008. – № 7 (84). – С. 54–57. – 0,6 п.л. (авт. – 0,2).
6. *Кущ С. П.* ООО «РусАл-Саянская фольга»: выбор маркетинговой стратегии / С. П. Кущ, М. М. Смирнова, К. В. Кротов // Маркетинг: кейсы из коллекции ВШМ СПбГУ / под ред. И. В. Гладких. – СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2008. – С. 45–90. – 1,9 п.л. (авт. – 0,7 п.л.).

III. Тезисы и статьи в сборниках

7. *Кротов К. В.* Эволюция концепции управления цепями поставок: влияние теории стратегического управления и теории маркетинга // Стратегическое планирование и развитие предприятий: сб. материалов (тезисы) Всероссийского симпозиума, Москва, ЦЭМИ РАН, 15 апреля 2008 года. – М.: ЦЭМИ РАН, 2008. – С. 35–36. – 0,1 п.л.
8. *Krotov K.* Cooperative and competitive relationship strategies in supply chains: evidence from Russian market / K. Krotov, S. Kouchtch, M. Smirnova // Proceedings of 24th IMP Conference, Uppsala, 2–5 September, 2008. – 0,3 п.л. (авт. – 0,1 п.л.)
9. *Krotov K.* Marketing perspective of supply chains: competitive and cooperative relationship strategies // Proceedings of Academy of Marketing Conference, Aberdeen, 8–10 July, 2008. – 0,2 п.л.

Подписано в печать 18.11.2009 г. Формат 60 x 90/$_{16}$.
Печать ризографическая.
Заказ № 811. Объем 1,05 усл. п. л. Тираж 100 экз.

Издательство «Высшая школа менеджмента»
199155, С.-Петербург, Волховский пер., д. 3.
Тел. (812) 323-84-60; факс (812) 323-84-51