

Санкт-Петербургский государственный университет
Научно-исследовательский институт менеджмента

НАУЧНЫЕ ДОКЛАДЫ

С. П. Кущ, М. М. Смирнова

**УПРАВЛЕНИЕ ПОСТАВКАМИ
В РОССИЙСКИХ КОМПАНИЯХ:
СТРАТЕГИЯ ИЛИ ТАКТИКА?
(РЕЗУЛЬТАТЫ ЭМПИРИЧЕСКОГО
ИССЛЕДОВАНИЯ)**

№ 2(R)–2007

Санкт-Петербург

2007

С.П.Куш, М.М.Смирнова. Управление поставками в российских компаниях: стратегия или тактика? Научные доклады № 2(R)–2007. СПб.: НИИ менеджмента СПбГУ, 2007.

Целью доклада является анализ уровня стратегической зрелости российских компаний в отношении управления цепочкой поставок. В работе изучается возможность применения к российским рынкам существующих подходов к управлению поставками. На основе результатов. В докладе представлены частичные результаты эмпирического обследования 208 компаний различных отраслей промышленности, детально описана структура и методология исследования, делаются выводы по уровню развития стратегического подхода к управлению поставками в российских компаниях. Особое внимание уделяется изучению того, каким образом компании выстраивают взаимодействие с поставщиками в рамках управления цепочкой поставок, каковы ориентиры в координации взаимодействия и влияние стратегического подхода к управлению поставками на результаты деятельности компании

Куш Сергей Павлович — канд. экон. н., доцент кафедры маркетинга факультета менеджмента Санкт-Петербургского государственного университета
e-mail: kouchtch@som.pu.ru

Смирнова Мария Михайловна — ассистент кафедры маркетинга факультета менеджмента Санкт-Петербургского государственного университета
e-mail: smirnova@som.pu.ru

Saint Petersburg State University
Institute of Management

DISCUSSION PAPER

SERGEI P. KOUCHTCH,
MARIA M. SMIRNOVA

**SCM IN RUSSIAN COMPANIES:
STRATEGY OR TACTICS?
(RESULTS OF AN EMPIRICAL STUDY)**

#2(R)–2007

Saint Petersburg

2007

Sergei P. Kouchtch, Maria M. Smirnova SCM in Russian Companies: Strategy or Tactics? (Results of an Empirical Study). Discussion Paper #2(R)–2007. Institute of Management, Saint Petersburg State University: St. Petersburg, 2007.

The aim of the paper is to contribute to the understanding on the level of strategic maturity of Russian companies in the sphere of supply chain management. We present the results of an empirical study conducted on the base of a sample of 208 Russian companies from different industries, describe the structure and methods of study, develop an integrated approach to the design of research and discuss the main findings on purchasing patterns in Russian markets. The main emphasis is put on the strategic collaboration with suppliers, the role of strategic orientation of the company and development of long-term planning. We analyze as well the hypothesis on the causal link between the level of strategic maturity and company's performance and the mediating role of the level of organizational capabilities in the sphere of SCM.

Kouchtch S.P. — Associate Professor, Marketing Department, School of Management, Saint Petersburg State University
e-mail:kouchtch@som.pu.ru

Smirnova M.M. — Assistant Professor, Marketing Department, School of Management, Saint Petersburg State University
e-mail:smirnova@som.pu.ru

Содержание

Введение.....	6
Закупки: реализация стратегии и стратегическое мышление.....	6
Формирование концептуальной модели исследования: интеграция подходов	7
Методология исследования	12
Основные результаты, полученные в рамках эмпирического исследования.....	16
Анализ основных характеристик компаний выборки	17
Анализ роли закупок и управления поставками в российских компаниях.....	22
Организационная структура.....	22
Закупки и стратегия	23
Анализ закупочной стратегии компаний выборки.....	25
Аутсорсинг	27
Портфель взаимоотношений.....	29
Показатели и индикаторы в области закупок и управления поставками	31
Способности и компетенции в области закупок и управления поставками.....	32
Формирование модели стратегического управления закупками	34
Основные результаты проверки модели	38
Направления дальнейшего анализа: выводы с точки зрения перспективы создания ценности (кластерный анализ)	40
Основные выводы по результатам эмпирического исследования	43
Список использованной литературы	45

Введение

Несмотря на общее признание роли управления цепочкой поставок и взаимодействием с поставщиками, в исследовательской литературе до сих пор отсутствует четкое понимание значения и статуса закупок в компании, их влияния на результаты деятельности компании. Разработка документированной стратегии зачастую рассматриваются как необходимые и достаточные шаги по созданию эффективной цепочки управления поставками, но при этом не учитывается тот факт, что документированная стратегия не всегда ведет к внедрению стратегического мышления в компании [Spekman, 1988].

Эта проблема становится еще более острой при изучении переходных экономик в условиях происходящих изменений в экономическом и институциональном окружении, ведущим к необходимости к постоянной адаптации компаний. Целью данного доклада является изучение уровня стратегической зрелости российских компаний в области управления цепочками поставок. Мы применяем подход, разработанный исследователями в рамках группы IMP и анализируем закупочную стратегию компаний, взаимодействие компании с поставщиками и развитие способностей по управлению поставками в российских компаниях. В рамках данного доклада представлены первые результаты анализа данных, полученных в ходе обследования 208 российских компаний.

Закупки: реализация стратегии и стратегическое мышление

Как отмечают П. Коузинс и Р. Спекман [Cousins, Spekman, 2000], стратегический подход к формированию предложения символизирует важность новаторского мышления, заключающегося в том, что все функциональные подразделения внутри компании и ключевые поставщики, формирующие цепочку поставок, рассматриваются в качестве элементов, создающих потребительскую ценность на рынке. Для того чтобы производство приобрело стратегический характер, нам необходимо понимание контекстуальных факторов – что оказывает давление на организацию, что ей угрожает, какие ресурсы и компетенции необходимы для ответа на эти вызовы. Функция закупок становится частью бизнес стратегии и учитывается при разработке стратегии по аутсорсингу, управлению портфелем поставщиков, анализе закупочных объединений и является, таким образом, уникальным ресурсом для повышения производительности и формирования наилучшей позиции компании на рынке [Farmer, 1997; Hines 1994; Hines, Lamming et al. 2000].

Наиболее актуальными данные положения представляются для компаний, работающих в условиях развивающихся и переходных экономик, к числу которых относится и Россия, где в настоящее время активно протекают процессы формирования и реконфигурации межфирменных сетей. Местные фирмы, таким образом, постоянно испытывают давление со стороны международных компаний, глобальной конкуренции и необходимости определиться с собственным местом на рынке, среди прочего за счет пересмотра и роли закупок в общей бизнес стратегии. Обозначенные тенденции обуславливают актуальность адаптации существующего исследования стратегического управления цепочками поставок и проведения эмпирического исследования на предмет изучения уровня развития управленческих технологий в российских компаниях, компетенций в области закупочной деятельности и их влияния на финансовые показатели фирм. Российский рынок предоставляет уникальную возможность проанализировать тренды в изменении от закупок к управлению цепочками поставок подходу и разработать новые подходы к исследованию природы стратегического процесса предложения.

Формирование концептуальной модели исследования: интеграция подходов

Изучение цепочек управления взаимоотношениями в российских компаниях в рамках данного исследования строится с учетом рассмотренных выше теоретических концепций и интеграции стратегического подхода к управлению цепочками поставок и оценке дуального взаимодействия с точки зрения концепции маркетинга взаимоотношений. Таким образом, результаты исследования позволят не только оценить и проанализировать взаимодействие «поставщик-потребитель» на примере российских компаний, но и оценить зрелость стратегического мышления российских менеджеров и уровень развития управленческих технологий в российских компаниях.

Основным ограничением, влияющим на построение исследования, является отсутствие базы с результатами предыдущих исследований в области управления поставками, которые позволили бы оценить степень отличий в управлении поставками российскими компаниями от подходов и стратегий компаний в других странах.

Поэтому первостепенной задачей исследования является определение ключевых особенностей подходов российских компаний к управлению поставками, места управления поставками в компании, степени влияния успешности управления поставками на результаты деятельности компании. Результаты подобного исследования дают возможность проанализировать уровень развития управленческих техно-

логий российских компаний в области управления поставками и сформулировать направления дальнейших исследований. Можно предположить, что только на основе полученных результатов представляется возможным перейти к изучению дуального взаимодействия поставщика и покупателя, и репликация подобных исследований, проведенных на основе выборок европейских и американских компаний.

Основной гипотезой исследования является предположение, что уровень развития способностей по управлению взаимодействием с партнерами напрямую определяет успешность взаимодействия и достижение компанией поставленных целей.

Учитывая высокую степень специфичности управления в России, изучение взаимодействия сторон требует от исследователей детального анализа окружения, в рамках которого происходит взаимодействие. Для реализации этой задачи, мы обращаемся к одному из наиболее успешных подходов - подходу группы IMP.



Рис. 1. Основные уровни анализа взаимодействия «поставщик-потребитель» в предполагаемой модели исследования
Источник: адаптировано по [The IMP Group, 1982].

Оценка взаимодействия и стратегии компании по управлению закупочным процессом на уровне дуального взаимодействия, адаптиро-

ванная на основе подхода группы IMP, предполагает анализ (см. рис. 1):

- факторов внешней среды (природу и интенсивность конкуренции, рыночную силу поставщиков и покупателей, характер конечного спроса, турбулентность внешней среды)
- контекстуальных факторов рассматриваемой ситуации (например, «атмосфера» [The IMP Group, 1982], доступность альтернативных поставщиков, важность закупаемого продукта/ресурса для компании-покупателя, и т.д.).
- переменных, определяющих различные аспекты взаимодействия (технические, социальные, экономические, управленческие, институциональные, аспекты адаптации).



Рис. 2. Стратегический подход к управлению поставками
Источник: [Cousins, Spekman, 2000].

Мы предполагаем, что основной изучения механизма координации взаимодействия со стороны управления взаимодействием в рамках цепочки поставок является анализ управления поставками как стратегического процесса [Cousins, Spekman, 2000]. Стратегический подход к управлению взаимодействием в рамках цепочки поставок связан с постепенной настройкой механизма координации на основе следующих шагов (см. рис. 2):

- определение основных приоритетов компании в рамках взаимодействия с поставщиками и потребителями, формирование

целей компании и их интеграция в виде документированной стратегии,

- анализ, оценка и развитие организационных способностей в области управления поставками и координации взаимодействия, инвестиции в развитие навыков сотрудников, связанных с взаимодействием с партнерами компании,
- адаптация организационной структуры компании для оптимальной поддержки взаимодействия сторон,
- разработка критериев отбора партнеров и оценки существующего взаимодействия (портфельный подход),
- разработка критериев оценки качества и успешности стратегии по управлению взаимодействием в целом, ее влияния на результаты деятельности компании,
- анализ соотношения выгод и затрат (например, создаваемой в рамках взаимодействия дополнительной ценности, ее распределение между вовлеченными сторонами, потенциал создания ценности в будущем).

В своем исследовании, П.Д. Коузинс и К.Спекман [Cousins, Spekman, 2000] выдвинули следующие основные гипотезы:

- Долгосрочные партнерские взаимоотношения являются источником создания конкурентных преимуществ как для потребителя, так и для поставщика.
- Партнерские взаимоотношения требуют более интегрированного подхода к сотрудничеству и более высокого уровня развития способностей.
- Партнерские взаимоотношения создают преимущества независимо от отраслевой принадлежности изучаемой компании.

Основное предположение авторов состояло в том, что стратегическое согласование общих целей компании и целей в области управления взаимодействием и создания дополнительной ценности в рамках взаимодействия позволяет компании развивать общеорганизационные способности, поддерживающие систему управления в компании в целом, и одновременно приводит к достижению успешности каждого отдельного взаимодействия.

Опираясь на рассмотренный подход к анализу управления цепочкой поставок в компании в контексте координации взаимодействия с поставщиками, мы предлагаем комплексный подход к изучению взаимодействия «поставщик-потребитель», основанный на интеграции концепции управления поставками и маркетинга взаимоотношений и учитывающий 3 уровня анализа, представленные на рис. 3.



Рис. 3. Концептуальная модель изучения управления взаимодействием «поставщик-потребитель» в российских компаниях

Таким образом, мы меняем логику анализа, опираясь не на исходную посылку о центральной роли закупок в компании, рассматривая затем отдельные ее элементы, а последовательно изучая каждый из выделенных нами уровней. Предполагается, что подобный подход позволит, во-первых, достичь поставленной цели оценить уровень развития стратегического мышления в области управления закупками и взаимодействием с партнерами в российских компаниях, с одной стороны, и, во-вторых, проанализировать особенности взаимодействия «поставщик-потребитель» в российских компаниях, объясняя эти особенности за счет выявленной специфики контекста взаимодействия. В данном докладе представлены и обобщены основные результаты, полученные в рамках первой волны исследования, посвященной анализу стратегии компаний по управлению поставками. Выбранный подход позволяет нам добиться сочетания логики модели группы IMP

(акцент на дуальное взаимодействие) и логики модели П.Коузинса и Р.Спекмана (стратегический подход к управлению поставками).

Также следует отметить, что на данном этапе мы частично заимствуем методологию и структуру исследования, разработанного и проведенного Lappeenranta University of Technology в 2006 году.

Наши допущения и предпосылки базируются на рассмотрении закупочной стратегии как части общей бизнес стратегии фирмы. Мы исследуем специфику российских компаний в отношении общей и закупочной стратегии, портфеля взаимоотношений, организационной структуры, навыков и организационных способностей и измерений результатов деятельности.

П.Коузинс и Р. Спекман [Cousins, Spekman, 2000] разработали схему стратегического согласования на основе управления поставками (см. рис. 8) и ее главные элементы. Для целей нашего исследования мы адаптировали данную модель — сконцентрировались только на нескольких элементах — закупочная стратегия и роль закупок в компании, организационная структура, навыки и компетенции, портфель взаимоотношений с поставщиками и оценивание результатов.

Предложенный в модели анализ затрат и выгод будет проведен в рамках нашего исследования на основе данных по двухсторонним отношениям типа покупатель-продавец, которые не рассматриваются в рамках данного доклада в силу того, что эти вопросы включены в опросник второй волны исследования. Особое внимание будет уделено анализу ценности, создаваемой взаимоотношениями, и издержек, связанных с их развитием и поддержанием. Таким образом, в докладе будут последовательно представлены и проанализированы такие аспекты управления поставками, как стратегия по управлению поставками, организационная структура, портфель взаимоотношений компании с поставщиками, уровень развития организационных способностей в области управления поставками и, наконец, компетенции компании в области измерения показателей деятельности, что соответствует логике модели П.Коузинса и Р.Спекмана [Cousins, Spekman, 2000].

Методология исследования

Анализируя контекстуальные факторы, мы обращаемся в первую очередь к стратегии компании в области управления закупками, ориентации компании на развитие взаимодействия и уровень развития организационных способностей, направленных на поддержку взаимоотношений и получение дополнительных выгод за счет сотрудничества сторон.

В рамках рассмотрения контекстуальных факторов мы выходим за пределы логики рассмотрения переменных в рамках модели группы IMP, анализируя не столько атмосферу взаимодействия, сколько организационные факторы, определяющие ориентацию компании на взаимодействие и уровень развития организационных способностей, поддерживающих и развивающих сотрудничество сторон. Для реализации данной цели мы предполагаем проверку нескольких гипотез:

H1: Стратегический подход к управлению закупками в компании требует определенной степени формализации и статуса функции закупок.

H2: Стратегический подход к управлению закупками в компании требует развития специальных навыков и организационных способностей компании-покупателя, направленных на поддержку взаимодействия.

H3: Стратегический подход к управлению закупками в компании требует внедрения и поддержания системы отбора поставщиков и оценки деятельности поставщиков, также как и статуса взаимодействия в целом.

H4: Стратегический подход к управлению закупками в компании требует внедрения в компании ориентации на развитие взаимодействия и его социальных, экономических и стратегических составляющих.

H5: Внедрение стратегического подхода к управлению закупками в компании напрямую влияет на финансовые результаты деятельности компании.

Результаты проверки рассматриваемых гипотез позволят оценить уровень стратегического мышления и развития управленческих технологий в рамках управления закупками и цепочками поставок в российских компаниях в целом, а также в отношении отдельных элементов управления — формирования целей и стратегической ориентации, развития навыков сотрудников и организационных способностей, подходов к формированию и управлению портфелем поставщиков и, оценке успешности взаимодействия. Наконец, мы предполагаем, что внедрение стратегического подхода к управлению поставками и согласование его отдельных элементов могут оказывать прямое влияние на финансовые результаты деятельности компании и, таким образом, на ее конкурентоспособность.

Рассматриваемые нами элементы управления цепочкой поставок и координации взаимодействия представляют собой попытку описать и оценить механизм управления взаимодействием с точки зрения компании-покупателя.

Наш подход позволяет следовать логике исследований, проводимых группой IMP, и обеспечить возможность сравнения полученных результатов с другими исследованиями группы, проводимых на основе выборок компаний Европы и США.

Для проведения первого этапа исследования была адаптирована, а затем модифицирована и доработана анкета, разработанная для проведения исследования на основе выборки финских компаний Технологическим университетом г. Лаппеенранта. Первоначальные цели исследования предполагали возможность проведения обследования российских компаний как репликация (т.е., точное повторение) исследования на основе выборки финских компаний. Преимуществом данного подхода были несколько факторов: опыт Технологического университета г. Лаппеенранта в области изучения цепочек поставок, результаты апробации анкеты на основе выборки финских компаний и методика, примененная для разработки данной анкеты — глубинные интервью, проведенные с компаниями в течение 2005 года.

Однако детальный анализ исследовательской литературы по тематике исследования позволил сделать существенный вклад в разработку теоретической базы исследования, сделать предположения по поводу особенностей изучения взаимодействия и создания ценности на российских рынках, а также необходимости изменения методологии исследования при проведении сбора эмпирической информации по российским компаниям. Отсутствие референтной базы из ранее проведенных исследований делает крайне важным получение максимально полной информации от компании, позволяющей охарактеризовать влияние внешней среды и контекстуальных факторов.

В итоге было принято решение о доработке анкеты. Доработка анкеты предполагала: 1) адаптацию анкеты на основе проведения предварительного тестирования с целью анализа понимания респондентами вопросов анкеты, оценки своевременности и актуальности исследования; 2) дополнение анкеты на основе изучения исследовательской литературы. Одним из ограничений предложенной финскими исследователями анкеты являлась ее достаточно узкая направленность на анализ операционных факторов управления поставками и закупочным процессом в компании. Исходя из целей исследования было принято решение о добавлении вопросов, позволяющих охарактеризовать стратегию компании, основные цели в области управления закупками, факторы внешней среды, влияющие на стратегию, и др. С точки зрения выбора метода исследования существует ряд проблем в области эмпирических исследования на основе российских компаний (Hallen&Johanson, 2004) — традиционные методы сбора данных

(анкеты для самостоятельного заполнения и прилагаемое информационное письмо) являются достаточно сомнительным инструментом в силу низкой готовности компаний к предоставлению информации, низкому уровню доверия к передаче информации по почте и в целом высокой степени закрытости компаний (Mikhailova&Husted, 2003). Вследствие специфики переходных экономик и закрытости российских компаний был выбран метод исследования, основанный на проведении полностью структурированных интервью. Опросник был предварительно опробован на подвыборке из 6 компаний, и результаты предварительного тестирования были учтены в окончательной версии опросника. В целом по результатам предварительного тестирования участвующие компании полностью понимали цели исследования и отдельные вопросы.

Основными блоками анкеты стали:

- *Общие данные по компании*
- *Анализ роли закупок и управления поставками в компании.*
- *География закупок.*
- *Анализ закупочного процесса с точки зрения стратегии.*
- *Оценка общего характера взаимоотношений компании с поставщиками.*
- *Анализ факторов аутсорсинга.*
- *Изучение подходов компаний к измерению показателей и индикаторов в области закупок и управления поставками.*
- *Анализ применения российскими компаниями информационных технологий в области управления закупками.*
- *Изучение способностей и компетенций компаний в области закупок и управления поставками.*
- *Определение характера экономической роли закупок в компании.*
- *Оценка стратегии компании в целом.*
- *Анализ общих результатов деятельности компании.*
- *Основные данные по респонденту.*

Таким образом, структура анкеты охватывает ключевые аспекты управления закупками в компании, характеризует закупочный процесс и взаимодействие компании с поставщиками. Мы предполагаем, что рассмотренные вопросы дадут основу для выводов по факторам, относящимся в рамках предложенной нами теоретической модели, к первому уровню анализа — т.е., факторам внешней среды и контекстуальным факторам.

Именно эти данные создают основу для изучения характеристик дуального взаимодействия «поставщик-потребитель», являющееся целью второй волны исследования.

В рамках данного доклада мы представляем частичные результаты анализа данных, связанных с центральной для нашего исследования темой – уровнем стратегического мышления российских компаний в области управления поставками.

Основные результаты, полученные в рамках эмпирического исследования

Итак, несмотря на то, что важность управления цепочками поставок (Supply Chain Management) и взаимоотношениями с поставщиками (Supplier Relationships) признается практически всеми, четкое понимание роли и статуса закупочной деятельности в компании наблюдается не всегда. Процессы разработки и реализации стратегии зачастую рассматриваются как необходимые требования для эффективного управления закупками, однако формализованная стратегия и *strategic thinking* – принципиально разные вещи [Spekman, 1988].

Обозначенная проблема приобретает особую важность, когда мы имеем дело с анализом переходных экономик, претерпевающих изменения экономического и институционального характера, и, таким образом, испытывающих необходимость в постоянных изменениях и адаптации. Цель настоящего исследования заключается в изучении текущего уровня стратегической компетентности российских компаний в сфере управления цепочками поставок и потенциала создания дополнительной ценности в рамках взаимодействия «поставщик-потребитель». В качестве методологической базы используется подход группы IMP (Industrial Marketing and Purchasing Group), исследуются закупочные стратегии компаний, взаимоотношения с поставщиками и уровень развития компетенций в сфере закупочной деятельности.

В докладе представлены результаты первой фазы комплексного исследования управления цепочками поставок в России, целью которого является изучение и анализ уровня развития управленческих технологий и компетенций в управлении закупками в российских компаниях.

Необходимо отметить, что подход, примененный к подготовке исследования, позволил не только предусмотреть двухэтапный сбор данных на основе двух разработанных анкет, но и провести действительно глубокое обследование компании, что представляет определенные сложности при обработке данных.

В рамках настоящего доклада представлены первые результаты обработки данных по обследованию компаний, основанные в целом на дескриптивных методах анализа данных по первой волне исследования. Таким образом, представленные результаты охватывают первый уровень анализа в рамках предложенной нами теоретической модели — анализ факторов внешней среды и контекстуальных факторов взаимодействия. Следующими шагами в рамках реализации проекта станут анализ причинно-следственных связей между отдельными переменными, рассмотренными в рамках анкет первой и второй волны), а также полный анализ данных по результатам второй волны исследования и выявление причинно-следственных связей между результатами по первому и второму уровням анализа.

Анализ основных характеристик компаний выборки

Выборка была сформирована на основе нескольких критериев, таких как размер фирмы, область деятельности, географическое местоположение и, наконец, готовность участвовать в двух этапах исследования (первый этап — анализ контекстуальных факторов, влияющих на закупочную деятельность, и второй этап — подробное исследование двухсторонних отношений с ключевым поставщиком компании.)

География исследования. В общей сложности в первой волне исследования приняли участие 208 компаний из различных регионов РФ — Архангельск — 5%, Астрахань — 4%, Благовещенск — 4%, Владивосток — 1%, Воронеж — 5%, Екатеринбург — 5%, Иркутск — 5%, Краснодар — 5%, Красноярск — 5%, Курск — 6%, Москва — 14%, Мурманск — 3%, Пермь — 5%, Санкт Петербург — 19%, Саратов — 5%, Чебоксары — 3%, Челябинск — 5%.

Таким образом, удалось охватить практически все крупные промышленные центры России, что, с географической точки зрения, дает возможность говорить о репрезентативности выборки и ее достаточности для обобщений и выводов в общероссийском масштабе.

Основное направление деятельности, отрасль. Компании, принявшие участие в исследовании, представляют различные отрасли. Наибольшая доля (22,6% компаний) приходится на розничную и оптовую торговлю — 11,5% и 11,1% соответственно. В целом, в выборку попали все основные отрасли (машиностроение (9,1%) и приборостроение (5,3%), пищевая (11,5%), лесная (7,2%), тяжелая (2,9%), легкая (9,1%), химическая промышленность (1,9%), связь (7,7%), строительство (8,7%) и т.д.), что повышает уровень репрезентативности данного исследования.

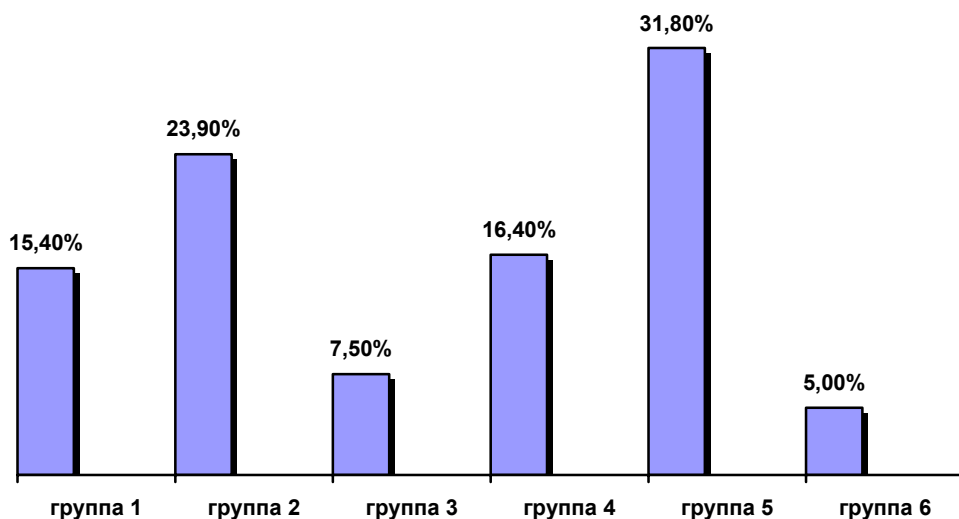


Рис. 4. Основные группы компаний

Для удобства анализа мы объединили близкие отрасли и сформировали шесть групп (см. рис. 4): 1-ая группа (машиностроение, транспортное машиностроение, приборостроение), 2-ая группа (пищевая, легкая и парфюмерно-косметическая промышленность), 3-я группа (ИТ, телекоммуникации и связь), 4-ая группа (розничная и оптовая торговля), 5-ая группа (лесная, деревообрабатывающая и целлюлозно-бумажная промышленность, производство строительных материалов, строительство, полиграфия, производство упаковки), 6-ая группа (металлургия и цветная металлургия, химическая промышленность).

Организационно-правовая форма. Что касается организационно-правовой формы (см. рис. 5), то большинство обследованных компаний являются акционерными обществами 55,8% (ОАО — 38%, ЗАО — 17,8%). Высока доля и обществ с ограниченной ответственностью — 41,8% выборки.

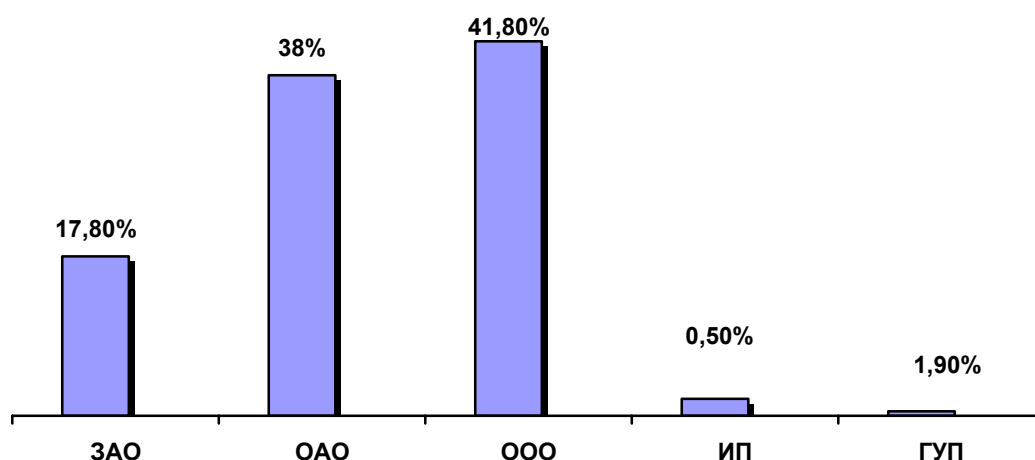


Рис. 5. Организационно-правовая форма компаний

География деятельности большинства компаний ограничена внутренним рынком — 82,6% (см. рис. 6). Совсем невелика доля компаний, имеющих выход на рынок ЕС (всего 3,9%). И только 8,7% организаций ведут бизнес в границах глобального рынка.

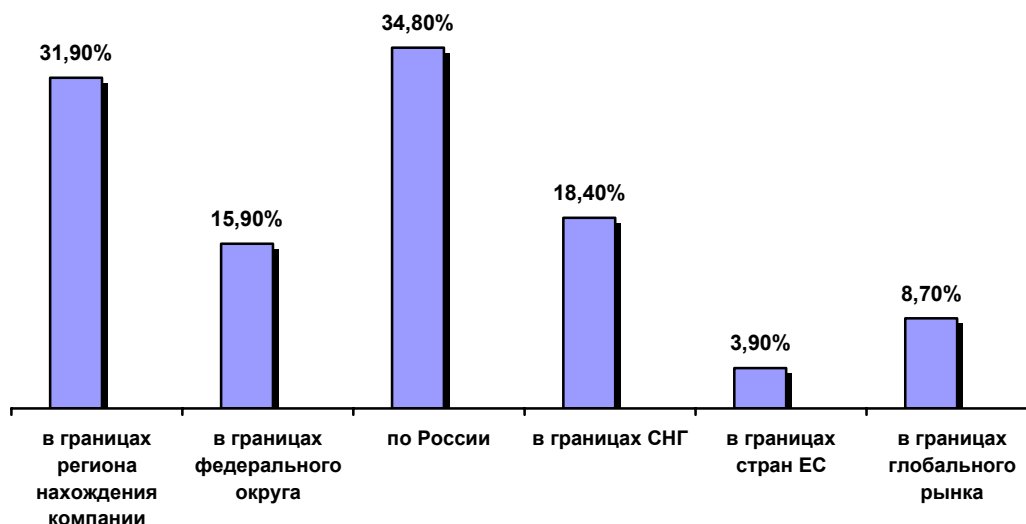


Рис. 6. География деятельности компаний.

Численность персонала. С точки зрения численности персонала, большинство компаний представляет собой средние по размеру организации — 67,8% компаний с количеством работников с 70 до 500 человек (см. рис. 7). Доля крупного бизнеса (с численностью персонала более 5000 человек) в выборке относительно маленькая — всего 3,4% опрошенных компаний.

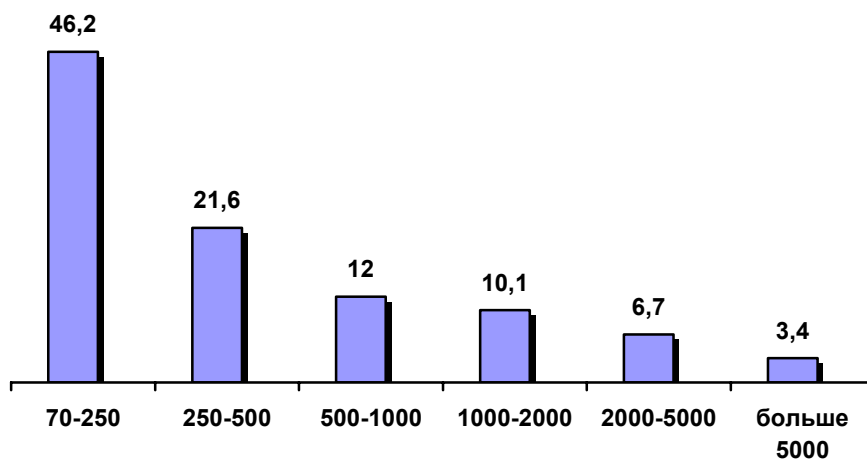


Рис. 7. Численность персонала на текущий момент (в процентах)

Доля рынка. 3,8% опрошенных компаний обладают относительно большой долей рынка (более 75%). Остальная часть компаний довольно равномерно распределена в диапазоне от 0 до 50% (см. рис. 8). Следует иметь в виду, что 10,6% компаний отказались предоставить информацию по данному вопросу.

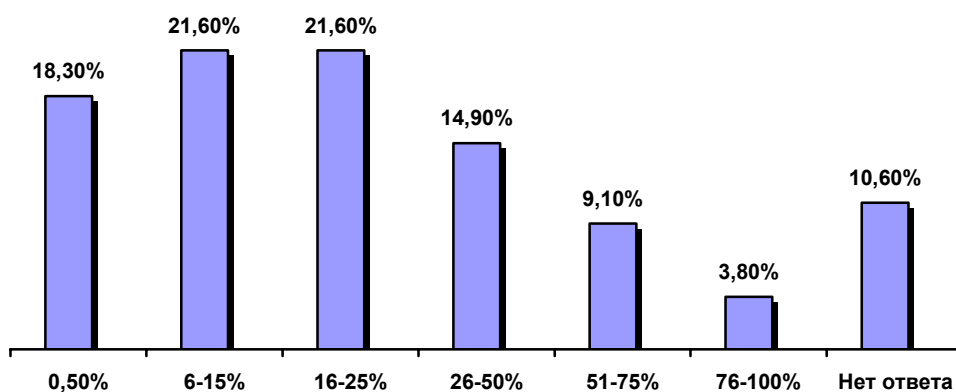


Рис. 8. Доля рынка компаний

Объем продаж. Отличаются компании и по объему продаж. Так, за 2005 г. рубеж в 1 млрд рублей преодолели 8,2% принявших участие в исследовании компаний (см. рис. 9). Большинство компаний выборки попали в диапазон от 10 до 200 млн руб. (от 10 до 50 млн руб. — 24,5%; от 50 до 200 млн руб. — 21,2%).

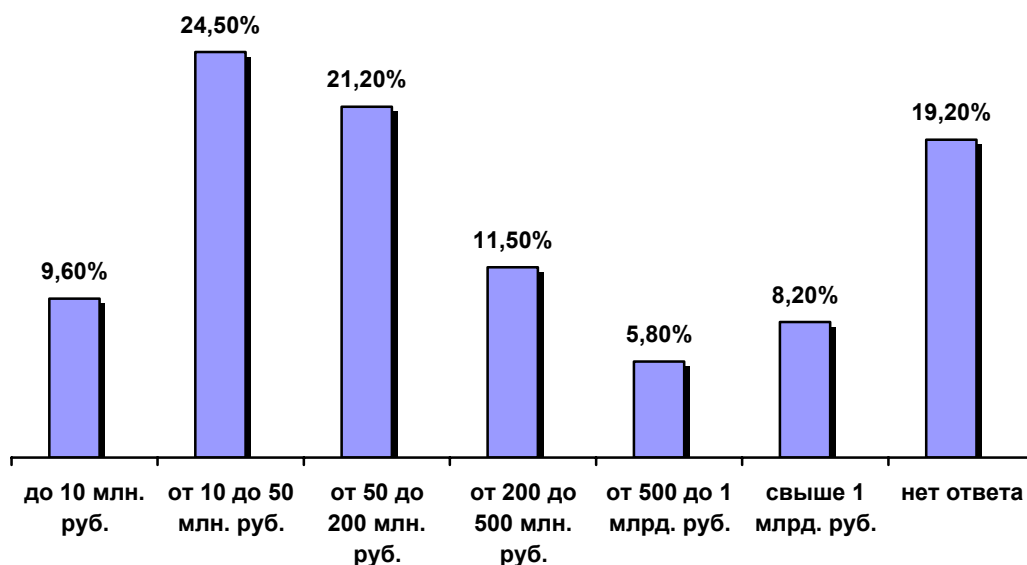


Рис. 9. Объем продаж компаний (2005 г.)

Возраст компаний. Из 208 опрошенных компаний 132 (63,5%) основаны после 1990 г. Причем 49% организаций были созданы путем приватизации бывших государственных предприятий, 43,3% созданы «с нуля» после 1991 г. российскими предпринимателями. У 2,4% компаний в стартовом капитале имелись иностранные инвестиции.

Общая характеристика респондентов. Большинство респондентов имеют высшее техническое образование (45,6%), 38,8% — высшее экономическое, 16% — высшее гуманитарное. Специализированное бизнес-образование (степень MBA) имеется лишь у 1% респондентов. Среди интервьюируемых преобладали мужчины (59,6%).

Также респондентам было предложено конкретизировать, представляют ли они при ответе на вопросы группу компаний, самостоятельную компанию или филиал компании. Полученные ответы распределились следующим образом (см. рис. 10).

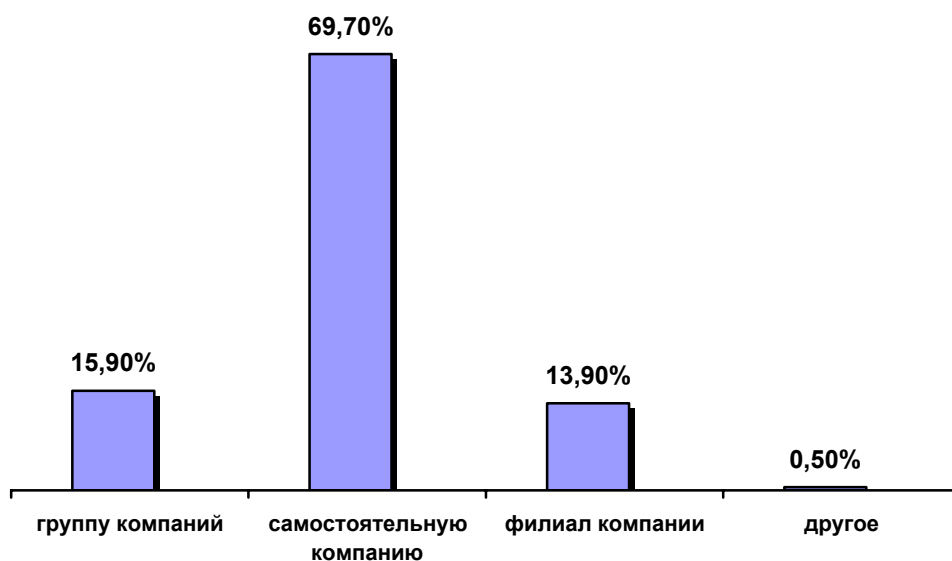


Рис. 10. Зона ответственности респондентов

Таким образом, большинство респондентов (69,7%) отвечали на вопросы исходя из перспектив и практики отдельной компании, что повышает ценность полученных ответов, поскольку дает возможность сделать объективные выводы и сформулировать ценные рекомендации относительно актуальных проблем бизнеса.

Анализ роли закупок и управления поставками в российских компаниях

Структура закупок

Обращаясь к вопросам роли закупок и управления поставками в российских компаниях, мы, в первую очередь, проанализировали структуру закупок компаний, участвующих в данном исследовании (рис. 11). Большинство компаний выборки закупают сырье, используемое для дальнейшего производства продукции (70,7%), компоненты и детали (66,8%), готовую продукцию (50%) (при ответе на данный вопросы были возможны несколько вариантов ответов).

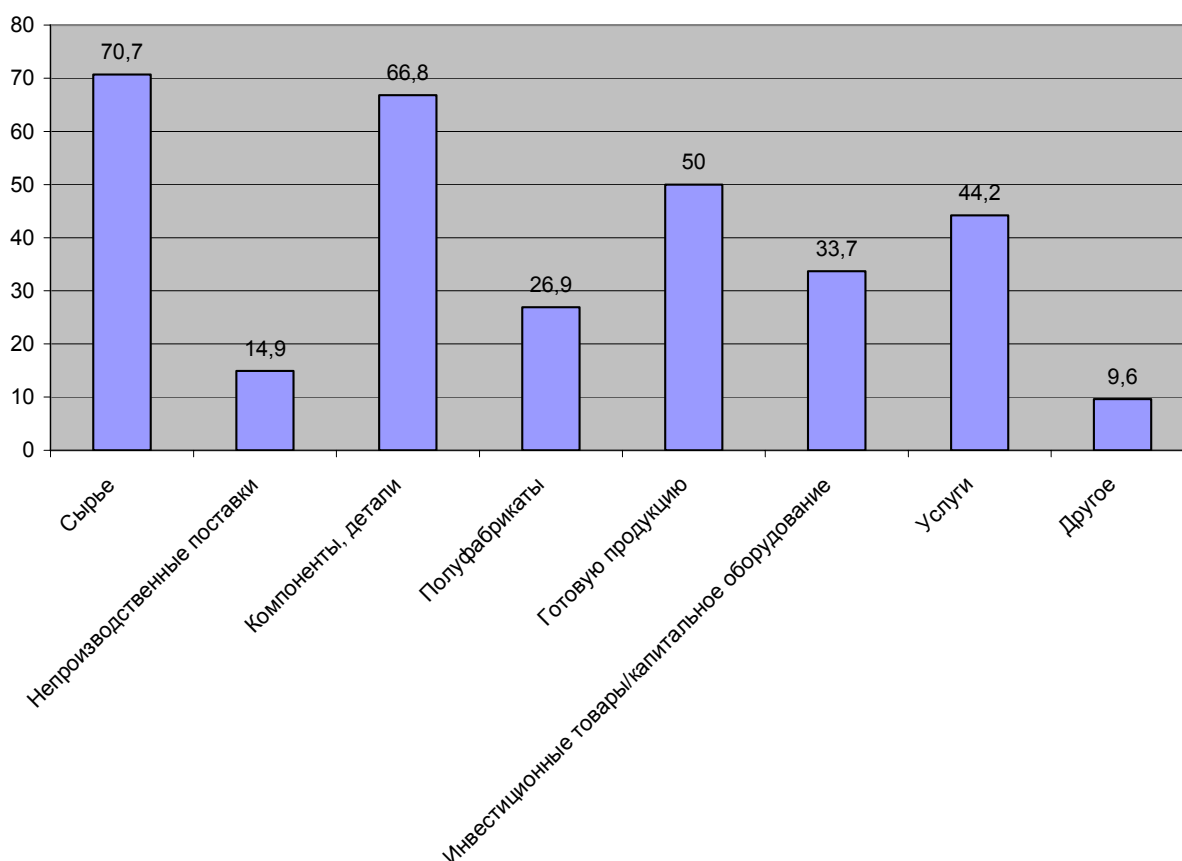


Рис. 11. Структура закупок компаний выборки

Организационная структура

Одним из ключевых факторов, рассматриваемых нами в рамках данного раздела, были особенности организационной структуры компаний выборки. Анализируя роль организационной структуры, мы просили респондентов оценить степень централизации закупок – в 40,2% компаний выборки закупочная функция в настоящий момент полностью централизована, в то же время в 12,7% компаний закупки полностью децентрализованы. Что касается результатов, то только

40,2% фирм осуществляют закупочную деятельность полностью централизованно. Следует отметить, что мы ожидали, более высоких показателей. В 12,7% компаний закупочная деятельность полностью децентрализована. 76% компаний имеют специальный департамент по закупкам. Проектные команды по закупкам (матричная организация) существуют только в 1,9% фирм. Наконец, в 6,7% компаний существует закупочный комитет. Только в 61,5% фирм ответственный за закупки входит в состав высшего руководства компании. Результаты по закупочной деятельности в основном сообщаются генеральному директору (83,7%), директору по маркетингу (6,7%), директору по производству (11,5%), директору по финансам (26,9%), директору по персоналу (1%).

Для понимания роли закупок в общей стратегии компании, мы попросили респондентов ответить, является ли сотрудник, ответственный за закупки, членом высшего руководства компании. 61,5% компаний ответили положительно относительно текущего момента и 64,4% — относительно будущего развития компании.

Более того, 83,7% компаний представляют отчеты по закупочной деятельности генеральному директору. С точки зрения целей и задач нашего исследования крайне важно было понять, насколько взаимосвязанными являются закупки и маркетинг — тем не менее, только 6,5% компаний представляют отчет по закупочной деятельности директору по маркетингу. Можно предположить, что в большинстве компаний практически отсутствует формализованное согласование маркетинговой деятельности и деятельности в области закупок, что должно накладывать серьезные ограничения на потенциал создания совместной ценности в рамках взаимодействия с партнерами компании.

Таким образом, в целом можно говорить о понимании компаниями стратегической роли закупок и их возможностей влиять на развитие бизнеса и конкурентоспособность компании в будущем. Эти аспекты будут более подробно раскрыты в дальнейших вопросах исследования.

Закупки и стратегия

Исследуя закупочную стратегию и статус закупочной деятельности в фирме, были проанализированы следующие моменты: наличие разработанной стратегии закупок (81,6% компаний из нашей выборки) и ее формализованность, то есть существование в документированном виде (56% компаний). В то же время только 6,9% компаний имеют долгосрочный план по закупкам на 5–10 лет в виде документа.

Таблица 1

**Анализ ключевых задач, определяющих стратегию компании
в области управления закупками**

Ключевыми задачами, определяющими стратегию Вашей компании в области управления закупками, являются (отметить все названное):	Доля, %
Сокращение затрат	86,5
Повышение качества конечной продукции	74,0
Обеспечение согласования деятельности по закупкам и деятельность отдела продаж	48,1
Создание долгосрочных взаимоотношений с поставщиком	76,0
Сокращение сроков поставок	75,0
Сокращение базы поставщиков	15,9
Сокращение времени, необходимого для поставки продукции Вашей компании на рынок	39,4
Аутсорсинг	10,6
Сокращение запасов	37,0
Совместные исследования и разработки	16,8
Повышение гибкости Вашей компании	39,4
Создание интегрированной цепочки управления поставками	21,6
Введение системы поставок «точно-в-срок»	48,6
Другое	1,4

Был проведен сравнительный анализ полученных результатов и результатов, полученных в ходе исследования, проведенного P.Cousins and R.Spekman [2000]. Первые 4 позиции очень похожи в обоих исследованиях, что говорит о схожем понимании стратегических приоритетов компаниями как в России, так и в Великобритании. Тем не менее, существует и ряд отличий — уменьшение базы поставщиков и аутсорсинг рассматриваются как приоритетные направления английскими компаниями, российские же фирмы ставят их на последнее место в рейтинге актуальных задач (см. табл. 1, 2).

Главные цели в отношении будущего развития цепочек поставок включают — развитие отношений с поставщиками (87%), улучшение оперативной эффективности (63,9%), развитие бизнес процессов (46,2%), улучшение практик управления персоналом (43,8%), улучшения в области управления временем (27,9%), участие в исследованиях и разработках (17,3%), аутсорсинг (9,1%).

Результаты сравнительного анализа по итогам исследования

	Ранг	Доля компаний	Ранг в сравнении*
Сокращение затрат	1	86,5%	1
Создание долгосрочных взаимоотношений с поставщиком	2	76%	3
Сокращение сроков поставок	3	75%	4
Повышение качества конечной продукции	4	74%	2
Обеспечение согласования деятельности по закупкам и деятельность отдела продаж	5	48,1%	-
Введение системы поставок «точно-в-срок»	6	48,6%	-
Сокращение времени, необходимого для поставки продукции Вашей компании на рынок	7	39,4%	7
Повышение гибкости Вашей компании	8	39,4%	-
Сокращение запасов	9	37%	-
Создание интегрированной цепочки управления поставками	10	21,6%	-
Сокращение базы поставщиков	11	15,9%	5
Совместные исследования и разработки	12	16,8%	10
Аутсорсинг	13	10,6%	8

* Ранг в сравнении с результатами исследования [Cousins, Spekman, 2000].

Анализ закупочной стратегии компаний выборки

Анализируя закупочную стратегию компаний в рамках нашего исследования, мы опираемся на разработанную Н. Кэмпбеллом [Campbell, 1985] модель согласования стратегий партнеров. Модель, разработанная Н.Кэмпбеллом, является наиболее распространенной,

она отражает возможные варианты стратегий при взаимодействии продавца и покупателя (командная, кооперативная, конкурентная), основываясь на основных характеристиках взаимодействия.

На основании данной матрицы можно классифицировать стратегии компании в отношении бизнес-потребителей при формировании портфеля взаимоотношений. Отношения между компаниями при различных комбинациях типов маркетинговой и закупочной стратегий, могут быть взаимозависимыми, зависимыми, независимыми, рассогласованными. Наиболее успешные взаимоотношения — взаимозависимые, формируются при сочетании кооперативного типа и маркетинговой и закупочной стратегии. Взаимозависимые отношения по определению являются долгосрочными и устойчивыми. Следует отметить, что компания для формирования того или иного типа взаимоотношений с потребителем может использовать разные типы стратегии, но выбрать тип стратегии для формирования оптимальных взаимоотношений возможно только при наличии полной информации о потребителе.

Анализируя стратегии компаний, мы опирались на предложенную нами шкалу, основанную на теоретической модели Н. Кэмпбелла [Campbell, 1985].

В рамках данного раздела мы анализируем средние показатели ответов респондентов, однако именно данная шкала стала одной из основ проведения предварительного кластерного анализа компаний, рассмотренного ниже в рамках данного отчета.

Согласно предварительному анализу, компании выборки в целом стремятся работать с несколькими поставщиками и регулярно ведут поиск новых поставщиков, что свидетельствует о скорее конкурентной стратегии. Компаниям крайне важно, чтобы поставляемые продукты и услуги были адаптированы под их требования (аргумент в пользу командной стратегии). Вместе с тем, готовность компаний адаптировать свою деятельность для лучшего взаимодействия с конкретным поставщиком заметно ниже.

С точки зрения факторов, определяющих закупочную стратегию компаний, наиболее значимым фактором оказалось качество (61.2% компаний определили его как абсолютный приоритет). Фактор цены оказался только на втором месте (34.8% компаний выборки). Наименее значимым фактором — неожиданно для нас — стали дополнительные услуги, оказываемые поставщиком (только 9,8% компаний).

Однако основные выводы по этим данным могут быть сделаны только в результате дальнейшего анализа.

Анализ закупочной стратегии компаний выборки

Оцените следующие утверждения в отношении Вашей компании:	средняя	Ст. откл.
Я считаю, что наша стратегия предполагает работу с несколькими поставщиками по каждому продукту	3,83	1,371
Мы стремимся сократить количество поставщиков путем создания долгосрочных взаимоотношений с ними	3,26	1,421
Мы не стремимся сократить количество поставщиков, стремясь снизить риск зависимости от конкретного поставщика	3,26	1,404
Значительный объем поставок приходится на нашего ключевого поставщика	3,29	1,378
Мы регулярно ведем поиск новых поставщиков	3,69	1,306
Мы активно вовлекаем новых поставщиков во взаимодействие	3,39	1,362
На новых поставщиков приходится крайне малый объем поставок	3,43	1,207
Мы готовы адаптировать нашу деятельность для работы с конкретным поставщиком	2,98	1,403
Нам важно, чтобы поставляемые нам продукты были адаптированы под наши запросы	4,54	0,862
В техническом плане мы зависим от наших поставщиков	2,97	1,398
Основным критерием закупки для нас является цена	3,72	1,225
Основным критерием закупки для нас является качество	4,36	0,950
Основным критерием закупки для нас являются дополнительные услуги	2,51	1,267

Аутсорсинг

По результатам исследования использование аутсорсинга представляется неоднозначной практикой — только 20,2 % опрошенных компаний используют аутсорсинг на регулярной основе, и только 6,7% компаний собираются использовать аутсорсинг в будущем. Таким образом, представляется крайне сложным сделать однозначные выводы по значению и перспективам использования аутсорсинга в России на основе нашей выборки.

По полученным результатам, наиболее часто аутсорсинг используется для обеспечения логистических услуг, обучения персонала, осуществления вспомогательных функций (кейтеринг), процессов обслуживания потребителей, складской логистики.

Однако с точки зрения тенденций развития применения аутсорсинга в России крайне интересными представляются ответы респондентов по планированию применения аутсорсинга в будущем: наиболее вероятными направлениями являются:

- транспортная логистика,
- вспомогательные функции (кейтеринг),
- обслуживание потребителей,
- обучение персонала,
- производственные процессы,
- складская логистика,
- маркетинг.

Таблица 4

Распределение видов деятельности и использование аутсорсинга

Какие виды деятельности Ваша компания осуществляет самостоятельно, а какие передает на аутсорсинг?	Средн.	Ст. откл.
Разработка продукта и его развитие	1,85	1,652
Производственные процессы	2,10	1,533
Продажи и процессы обслуживания потребителей	2,26	1,779
Финансы	1,57	1,533
Закупки (оперативные)	1,88	1,630
Маркетинг	2,07	1,540
Вспомогательные функции (кейтеринг, уборка и т.д.)	2,55	1,826
Логистика складская	2,24	1,773
Логистика транспортная	2,62	1,836
Обучение	2,62	1,667
Таможенно-декларационная деятельность	1,85	1,968
Управление качеством	1,62	1,592

С точки зрения процессов принятия решений по аутсорсингу, наиболее значимыми группами, принимающими решения являются – топ-менеджмент компании, закупки и производство (см. табл. 4). Решения по аутсорсингу принимаются в основном на основе анализа за-

трат (абсолютный приоритет), однако другие факторы также являются крайне важными — стратегический анализ и анализ рисков. Компании в целом предполагают увеличение объемов использования аутсорсинга, однако затрудняются однозначно указать объемы в будущем.

Таблица 5

Какие виды деятельности Ваша компания осуществляет самостоятельно, а какие передает на аутсорсинг?	Средняя	
Разработка продукта и его развитие	1,97	1,665
Производственные процессы	2,33	1,609
Продажи и процессы обслуживания потребителей	2,39	1,797
Финансы	1,61	1,570
Закупки (оперативные)	2,00	1,672
Маркетинг	2,26	1,604
Вспомогательные функции (кэйтеринг, уборка и т.д.)	2,76	1,811
Логистика складская	2,42	1,728
Логистика транспортная	2,87	1,763
Обучение	2,74	1,667
Таможенно-декларационная деятельность	2,05	1,903
Управление качеством	1,66	1,558

Портфель взаимоотношений

Анализируя портфель взаимоотношений, мы пытались понять наиболее важные аспекты отношений с поставщиками, которые фирмы используют для оценки взаимодействия, а также определить ключевого поставщика на основе оценки объема поставок, который им обеспечивается (данные объем разнятся и составляет 100% (для 3,4% фирм), 80–99% (для 11,5% фирм), 50–79% (для 37,3% фирм), 30–49% (для 26,4% фирм), 10–29% (для 16,8% фирм).

Анализируя особенности отношений с поставщиками, мы оценили 18 возможных характеристик, включая социальные, стратегические и экономические аспекты взаимоотношений [Håkansson, 1982].

Первое место среди характеристик занимает фактор качества поставляемых продуктов, что говорит о преобладании функционального характера взаимодействия (96,1% фирм). Второй важный фактор — снижение издержек (88,9%) и прибыль (88,8%) — экономическая сторона взаимодействия. Наконец, четвертое место занимает фактор доверия (85,4%). Данный аспект отмечен и в исследовательской литера-

туре, что подтверждает гипотезу, что в экономиках с высоким уровнем неопределенности доверительные отношения подменяют собой государственные структуры, призванные контролировать рынок [Sergienko, 2002].

Таблица 6

Ранжирование оцениваемых параметров взаимодействия

Оцениваемый параметр	Ранг	Доля компаний
Качество поставляемой продукции	1	96,1%
Снижение затрат как результат взаимодействия	2	88,9%
Прибыль как результат взаимодействия	3	88,8%
Достигнутое взаимное доверие	4	85,4%
Качество услуг, оказываемых поставщиком	5	84,3%
Удовлетворенность взаимодействием с поставщиком	6	82,5%
Качество координации взаимодействия	7	79,3%
Способность поставщика по решению проблем	8	78,9%
Совместное решение проблем	9	78%
Эффективность коммуникаций между компаниями	10	75,5%
Стратегические перспективы взаимодействия	11	74,6%
Приверженность поставщика взаимоотношениям	12	69,4%
Тесные связи с компаниями поставщиков	13	67,5%
Индивидуальные характеристики сотрудников, вовлеченных в процесс взаимодействия	14	56,6%
Совместимость целей компаний	15	52,2%
Инновационный потенциал поставщика	16	50,7%
Инвестиции поставщика в развитие взаимодействия	17	46,5%
Уровень власти поставщика и использование власти сторонами	18	32,5%

Очень примечательно, что большинство стратегических особенностей (согласованность целей компаний, инновационный потенциал поставщика и инвестиции поставщика во взаимоотношения) занимают более слабые позиции, нежели социальные и экономические особенности.

Оценивая взаимодействие компаний с поставщиками, мы придавали особое значение наличию стратегических элементов в рамках сотрудничества — как, например, совместное стратегическое планиро-

вание, совместная разработка бизнес-процессов, обсуждение с поставщиками потребностей.

Показатели и индикаторы в области закупок и управления поставками

Большинство компаний указывает, что закупочная деятельность оказывает влияние на бизнес результаты (88,9%), и что отчеты по закупкам предоставляются высшему руководству (70,8%). 69,2% компаний полагаются на закупки в развитии бизнеса, 87,6% постоянно проводят мониторинг издержек по закупкам, 63,6% полагают, что специалист по закупкам ответственен за снижение издержек в компании. В то же время результаты показывают, что показатели эффективности используются компаниями по-разному — ROI (только 28,4% компаний используют данный инструмент, 42,6% планируют использовать его в будущем), условия оплаты (90,7% фирм используют данный инструмент, но только 83,3% планируют использовать его в будущем), оборотный капитал анализируется 77,2% компаний, operating margin — by 71,6%. 51,2% фирм заявили, что закупки влияют на перечисленные показатели, но только 40,7% измеряют их на регулярной основе, и только в 39,5% фирм за данными измерениям следуют конкретные действия. 64,8% фирм каждый месяц отчитываются высшему менеджменту о ситуации с закупочной деятельностью, 17,3% — ежеквартально, 4,3% — раз в полгода, 3,7% — раз в год и 6,8% не делают этого никогда.

Представляется важным отметить, что 52,5 % компаний используют дополнительно стимулирование сотрудников от достижения задач, и планируют повышать этот показатель (67,9% компаний). При этом основными задачами для специалистов по закупкам, на основе которых планируется дополнительная мотивация, являются обеспечение стабильности поставок (65,1% компаний), снижение затрат на закупки — точнее улучшение структуры затрат (67,8%), повышение качества закупаемых сырья и материалов (51,3%), увеличение оперативности закупок (46,7%), и др.

Более того, 63,9% компаний полагают, что внедренная система мотивации персонала действительно влияет на финансовые результаты компаний.

Мы предполагаем, что данные показатели косвенно еще раз указывают на цели и приоритеты рассматриваемых нами компаний в рамках управления поставками, и представляют собой интересный материал для проведения качественного исследования, запланированного на следующий год.

Способности и компетенции в области закупок и управления поставками

61,8% фирм систематически измеряют и оценивают способности в сфере закупок. 68,6% заявили, что организационные способности документированы и понятны всем в компании. В то же время, 23% респондентов сказали, что в случае, если ключевой сотрудник покинет компанию, восстановить организационные способности в сфере закупок будет трудно. 82,5% фирм отмечают влияние организационных способностей на результаты деятельности компании. Мы оценили характеристики, которыми должен обладать успешный менеджер по закупкам — индивидуальные качества (86,4%), опыт работы (85%), образование (82,5%), общие деловые навыки (69,1%), а также навыки и знание специфики международной торговли (29,8%).

В то же время, говоря о динамическом аспекте организационных способностей в сфере закупок, компании не уверены, что они в состоянии интегрировать все необходимые ресурсы (только 50,6%), организации и реорганизации бизнес-процессов в сфере закупок (только 50%), доступа к новым ресурсам (только 50,3%). Немного лучше выглядит ситуация с использованием организационных способностей для поддержки эффективных коммуникаций с поставщиками (63%). Наконец, только 60,5% респондентов указали на то, что способности в области закупок ориентированы на поиск новых рыночных возможностей и временной адаптации к ним.

Распределение ответственности — кто действительно несет ответственность за реализацию выбранной стратегии?

Результаты деятельности компании

Наконец, чтобы проанализировать положение компаний выборки с точки зрения динамики их развития, мы включили в анкету шкалу для анализа отдельных переменных, используемых в исследованиях для оценки результатов деятельности компании с точки зрения их финансовых результатов, успеха на рынке, возможностей создания ценности для потребителей (см. табл. 7). В результате анализа существующей исследовательской литературы мы выделили следующие переменные (Hildebrand, 1997; Vorhies & Harker, 2000):

Согласно полученным результатам, большинство компаний выборки оценивают динамику своих результатов положительно (по 5-балльной шкале Лайкерта, 1 — значительное ухудшение параметра, 5 — значительное улучшение), что в целом является интересным показателем по выборке. Анализ общей надежности шкалы дал следующие результаты: Альфа Кронбаха = 0,9235.

Общие результаты деятельности компании

1. Как изменились следующие показатели/ результаты деятельности Вашей компании за последние 3 года?	Средняя	Ст. откл.
Результаты деятельности компании в целом	3,85	0,891
Рост объема продаж в денежном выражении	3,95	0,928
Рыночная доля компании	3,61	1,040
Рыночная доля в сравнении с конкурентами	3,59	1,042
Доходность компании (уровень прибыли)	3,73	0,970
Степень удовлетворенности потребителей	3,93	0,824
Создание ценности для потребителей	3,80	0,924
Общий уровень затрат	3,39	0,864
Уровень отдачи на инвестиции	3,31	0,999
Количество успешных новых продуктов	3,60	1,134
Время, требуемое компании для вывода новых продуктов на рынок	3,38	1,121
Успешность вывода новых продуктов на рынок	3,58	1,092

*Ниже в столбцах указаны доли компаний выборки, выбравших данный ответ.

Наиболее положительно (среднее — 3.95) компании оценивают рост объема продаж в денежном выражении. Однако необходимо учитывать, что не всегда рост объема продаж компании отражает улучшение ее позиций на рынке — поскольку зачастую общий рост рынка может вести к росту объема продаж, но не сопровождаться пропорциональным ростом доли рынка рассматриваемой компании. Действительно, рост объемов продаж компаний в денежном выражении коррелирует наиболее сильно с доходностью компании, показателем динамики доли рынка (0,658), динамикой доли рынка в сравнении с конкурентами (0,610) — отметим, что последний показатель действительно имеет более низкий коэффициент, что означает, что наше предположение верно для ряда компаний выборки.

Относительно низко компании оценили уровень отдачи на инвестиции (3,31) и время, требуемое для вывода нового продукта на рынок (3,38), что означает инновационный капитал и стратегическую гибкость компании, а, следовательно, и ее конкурентоспособность в долгосрочной перспективе.

Формирование модели стратегического управления закупками

Изучение отдельных элементов управления поставками в российских компаниях позволяет оценить уровень стратегического мышления компаний, однако не дает возможности сделать выводы о причинно-следственных взаимосвязях между отдельными элементами стратегии управления поставками. Исследование Р.Спекмана и Р. Коузинса [Spekman, Cousins, 2000], методология которого легла в основу нашего подхода к анализу управления поставками, лишь описывает отдельные характеристики стратегий компаний, не делая выводов о взаимосвязях между ними и их воздействии на результаты деятельности компании и ее конкурентоспособность. Исходя из ключевого значения повышения конкурентоспособности для российских компаний, мы предполагаем, что именно эта сфера представляет собой особый интерес как для российских исследователей, так и для практиков управления.

Опираясь на подход Р.Спекмана и Р.Коузинса [Spekman, Cousins, 2000] и выдвинутые нами ранее гипотезы, мы предлагаем следующую модель, представляющую основные взаимосвязи между выделенными нами элементами стратегического управления поставками. Предлагаемая модель является оригинальной моделью, основанной на синтезе существующих подходов в области теории управления поставками.

Основные переменные модели

Опираясь на результаты представленного выше дескриптивного анализа полученных нами данных и структуры анкеты, рассмотрим еще раз основные предположения модели и ключевые переменные.

Стратегическая ориентация. Изучение уровня стратегического подхода российских компаний к управлению поставками предполагает оценку степени ориентации компании на оптимизацию закупочной деятельности, что подразумевает возможность создание конкурентного преимущества за счет повышения эффективности управления поставками. Измерение стратегической ориентации компании, однако, не является полной оценкой уровня стратегического мышления в области управления поставками, поскольку конкурентоспособность компании зависит от последовательной реализации выбранной стратегии в ежедневной практике управления. Тем не менее, мы рассматриваем стратегическую ориентацию компании в области управления поставками как источник создания эффективного механизма управления и координации закупочной деятельности, направленной на развитие уникальных организационных способностей и получение компанией преимущественной позиции на рынке.

Долгосрочное планирование. Наличие долгосрочного плана (на 3–5 лет) является нечастным явлением для российских компаний, что предполагает определенный горизонт планирования компанией конкретных шагов по реализации выбранной стратегии развития. Мы предполагаем, что наличие долгосрочного планирования является свидетельством статуса управления поставками в компании и отражает стремление компании последовательно реализовывать выбранную стратегию в долгосрочном плане.

Стратегическое взаимодействие с поставщиками. В рамках переменной мы проверяем, входят ли в сферу сотрудничества компании с поставщиками вопросы стратегического характера — например, совместное стратегическое планирование, совместная разработка бизнес-процессов, планирование инвестиций и направления изменений потребностей конечных потребителей. Наличие этих компонентов свидетельствует о комплексном подходе к управлению поставками и интеграции всей цепочки создания ценности.

Компетенция оценки эффективности управления поставками. Оценка эффективности управления поставками представлена в исследовании несколькими переменными. Для проверки причинно-следственных связей между переменными модели, мы предполагаем, что стратегическое мышление в области закупок ведет к комплексному анализу деятельности поставщиков — как на основе управления качеством, так и анализа ценности и затрат. Компетенция компании в области оценки эффективности управления поставками свидетельствует о статусе данной функции в компании и возможности влиять на конкурентоспособность в долгосрочном плане.

Уровень развития организационных способностей. Анализируя способности компаний в области управления поставками, мы попытались оценить, насколько компании ориентированы на создание динамических способностей — безусловно учитывая ограниченные возможности измерения динамического характера способностей компании в непрофильном исследовании. Тем не менее, основные элементы оценки организационных способностей согласованы с определением типов динамических способностей, включая их направленность на интеграцию и реконфигурацию ресурсов компании, получение доступа к новым ресурсам, направленное на создание устойчивого конкурентного преимущества [Blomquist, Seppanen, 2003].

Результаты деятельности компании

Для оценки результатов деятельности компании в рамках данной модели мы отобрали основные показатели, оценивающие динамику позиции компании на рынке, основываясь на результатах факторного анализа. Мы оцениваем, как изменялась позиция компании на рынке

на протяжении последних трех лет на основании следующих показателей — изменение результатов деятельности компании в целом, рост объема продаж, изменение рыночной доли компании.

Таким образом, предлагаемая нами модель анализирует причинно-следственные взаимосвязи между основными выделенными в рамках предыдущих теоретических исследований переменными. Мы проверяем 14 гипотез. Для проверки структурной модели была использована методология моделирования структурными уравнениями на основе программных пакетов SPSS 14.0. и AMOS 4.0. (Analysis of Moment Structures). Уточненные гипотезы исследования, использованные нами при формировании структурной модели, представлены в схематичном виде на рис. 12.:

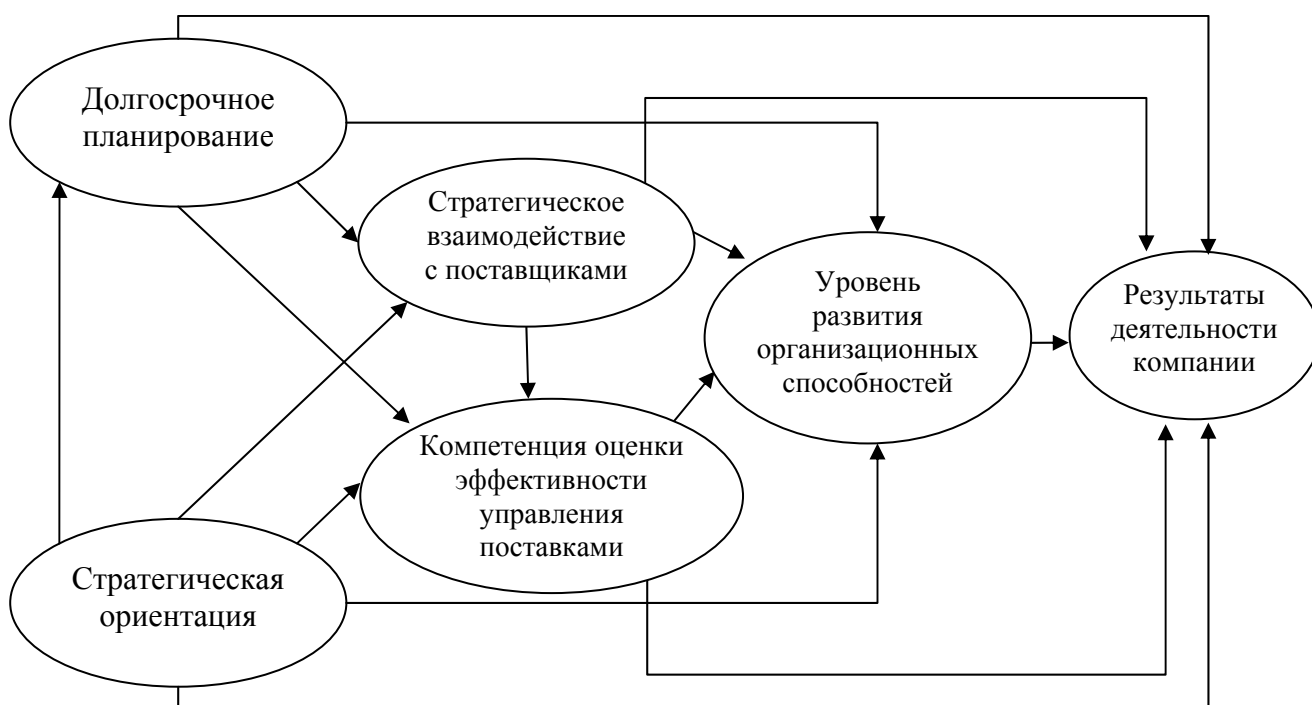


Рис. 12. Модель стратегического управления закупками в компании (основные гипотезы исследования)

H1: Стратегия компании в области закупок, включая долгосрочное планирование и стратегическую ориентацию компании, влияют на результаты деятельности компании.

H2: Стратегия компании в области закупок, включая долгосрочное планирование и стратегическую ориентацию компании, влияют на возможность стратегического сотрудничества с поставщиками.

H3: Стратегия компании в области закупок, включая долгосрочное планирование и стратегическую ориентацию компании, влияют на уровень компетенции компании в области анализа и оценки эффективности управления поставками.

H4: Активность стратегического взаимодействия с поставщиками влияет на уровень компетенции компании в области анализа и оценки эффективности управления поставками и уровень развития организационных способностей компании в области управления поставками.

H5: Активность стратегического взаимодействия с поставщиками влияет на результаты деятельности компании.

H6: Уровень развития организационных способностей в области управления поставками положительно влияет на результаты деятельности компании.

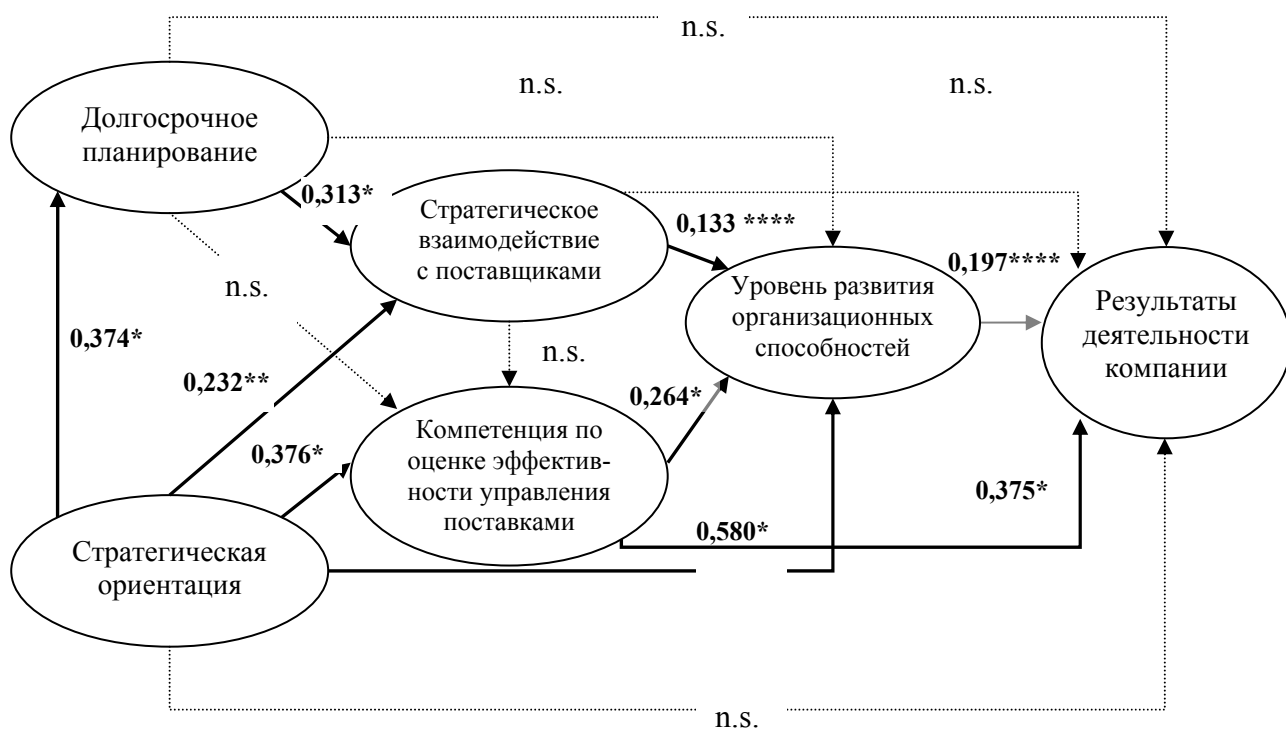
Таблица 8

Основные переменные модели

Переменная	Среднее	Станд. отклон.
Долгосрочное планирование		
Долгосрочный план по закупкам регулярно пересматривается и согласовывается со стратегическими целями	1,90	1,274
Долгосрочный план по закупкам включает информацию по приобретаемым материалам и услугам	2,54	1,562
Разработан долгосрочный план по закупкам	2,50	1,615
Стратегическая ориентация		
Командная работа и обмен информацией - фактор успеха компании в управлении закупками	3,77	1,220
Организационная культура поддерживает стратегию закупок	3,08	1,416
Стремимся стать лидерами в области управления закупками	3,23	1,313
Стратегическое взаимодействие с поставщиками		
Осуществляется совместное стратегическое планирование	2,40	1,343
Бизнес-процессы разрабатываются совместно	2,73	1,353
Вопросы инвестиций обсуждаются с поставщиками	2,49	1,361
Мы обсуждаем с поставщиками изменения потребностей потребителей	2,13	1,354
Уровень развития организационных способностей		
Управляя закупками, мы интегрируем необходимые ресурсы	3,30	1,2723
В обл. управления закупками эффективно организуем бизнес-процессы	3,29	1,273
Наши усилия в обл. закупок позволяют получить доступ к нов. ресурсам	3,36	1,254
Компетенция в области оценки эффективности управления поставками		
Деятельность поставщиков отслеживается с помощью контроля качества	4,01	1,254
Деятельность поставщиков отслеживается с помощью анализа ценности	3,40	1,399
Деятельность поставщиков отслеживается с помощью управления по целевым издержкам	2,90	1,532
Результаты деятельности компании		
Изменение результатов деятельности компании в целом	3,85	0,991
Изменение роста объема продаж	3,96	0,937
Изменение рыночной доли компании	3,61	1,032

Основные результаты проверки модели

Полученные нами результаты проверки выдвинутых гипотез представлены на рис. 13. Из предложенных нами 14 гипотез были подтверждены 9. Нам удалось в целом подтвердить предположение о косвенном влиянии стратегии компании в области закупок (ее долгосрочной стратегической ориентации и наличия долгосрочного планирования) на результаты деятельности компании, осуществляемом за счет построения стратегического взаимодействия с поставщиками, развития компетенции компании в области оценки эффективности управления поставками и организационных способностей по управлению поставками в целом. Полученные результаты полностью согласовываются с существующими концепциями, рассматривающими значение создания стратегических ориентаций компании, развития ресурсной базы компании и ее организационных способностей для повышения конкурентоспособности [Morgan, 2000].



Примечание: * $p \leq 0,001$, ** $p \leq 0,005$, **** $p \leq 0,05$

Рис. 13. Модель стратегического управления закупками в компании (основные гипотезы исследования)

Тем не менее, мы предполагаем, что предварительный характер полученных нами результатов требует дальнейшего изучения и проверки возможных альтернативных модификаций модели. Так дальнейшего

изучения требует роль долгосрочного планирования, а также изучения других аспектов взаимодействия компании с поставщиками.

Таблица 9

Статистика измерений

Переменная	Нагрузки параметров	Альфа Кронбаха	Объясненная вариация	Надежность переменной
<i>Пороговый уровень</i>		>0,7	>0,5	менее 0,5
Долгосрочное планирование		0,889	0,79	0,92
1	0,782			
2	0,869			
3	0,916			
Стратегическая ориентация		0,857	0,59	0,90
1	0,826			
2	0,826			
3	0,796			
Стратегическое взаимодействие с поставщиками		0,836	0,50	0,80
1	0,760			
2	0,702			
3	0,900			
4	0,636			
Уровень развития организационных способностей		0,835	0,5	0,75
1	0,855			
2	0,842			
3	0,685			
Компетенция в области оценки эффективности управления поставками		0,732	0,49	0,74
1	0,661			
2	0,801			
3	0,615			
Результаты деятельности компании		0,875	0,67	0,86
1	0,901			
2	0,781			
3	0,741			
Основные показатели согласованности модели: $\chi^2 = 241 (158)$, $p=0,000$; CFI = 0,960; IFI = 0,960; TLI = 0,952; GFI = 0,896; RMR = 0,094; RMSEA = 0,051 ($p = 0,457$).				

Крайне интересным является то, что подтвержденными оказались только две гипотезе о прямом влиянии на результаты деятельности компании — со стороны уровня развития организационных способно-

стей компании в области управления поставками и уровня компетенции компании по анализу эффективности управления поставками. Данные переменные являются двумя аспектами организационных способностей компании в целом, поэтому в дальнейшем мы предполагаем проверку возможностей построения единой переменной и проверки дальнейших гипотез.

В целом, в первоначальном приближении нам удалось предложить вариант модели, направленной на проверку причинно-следственных взаимосвязей между предложенными Р.Коузинсом и Р.Спекманом элементами управления поставками в компании. Вместе с тем, высокие показатели согласованности структурной модели, полученные нами в ходе работы, позволяют говорить о перспективности продолжения работы над анализом представленных переменных.

Направления дальнейшего анализа: выводы с точки зрения перспективы создания ценности (кластерный анализ)

Закупочная стратегия фирмы является одним из важнейших контекстуальных факторов, позволяющих понять ее взаимоотношения с поставщиком. Подход к анализу закупочной стратегии был разработан N.Campbell [Campbell, 1985] и базируется на нескольких концепциях интерактивных моделей [Sheth, 1972, Webster & Wind, 1972], инкорпорирующих идею взаимосвязанности маркетинговой и закупочной стратегий и их детерминант. Полное описание двухстороннего процесса было представлено в модели группы IMP [The IMP Group, 1982], особый акцент в которой делается на интеракциях между двумя сторонами.

Как и модель группы IMP, подход, предложенный Н. Кэмпбеллом [Campbell, 1985], предполагает, что и покупатель, и продавец обладают равной силой. В рамках данного подхода рассматриваются важные характеристики таких отношений и выделяются типы стратегий - стратегия давления, кооперативная стратегия и конкурентная стратегия.

В связи с целью, задачами и методологией нашего исследования, мы сконцентрировались только на одной стороне взаимодействия, а именно — стороне покупателя, и оценивали только закупочную стратегию. Тем не менее, полученные результаты могут быть использованы в дальнейших исследованиях двухсторонних взаимоотношений на втором этапе нашего проекта.

Использованная нами шкала базируется на характеристиках закупочной деятельности и закупочных стратегиях, предложенных Н. Кэмпбеллом [Campbell, 1985].

На основе проведенного анализа мы классифицировали компании по типу используемой ими закупочной стратегии [Campbell, 1985] и уровню развития организационных способностей в области закупок. В итоге, было получено 4 кластера. Это предварительные результаты анализа, требующие дальнейших исследований с включением большего количества переменных (см. табл.). Тем не менее, уже данные результаты позволяют нам сделать некоторые выводы по стратегическим аспектам деятельности обследованных фирм.

Две характеристики оказались неэффективными для классификации — адаптационные требования компаний и цена, как важный фактор закупочной стратегии фирмы. Мы предполагаем, что может быть связано с высокой ориентацией компаний на снижение издержек и высоким уровнем конкуренции, влияющим на поведение компаний в сфере закупок.

		Способности по управлению поставками	
		Высокий уровень развития способностей	Низкий уровень развития способностей
Закупочная стратегия	Конкурентная закупочная стратегия	“ориентированные на выгоду” n=63	“ориентированные на возможности” n=25
	Кооперативная закупочная стратегия	“ориентированные на создание ценности” n=55	“ориентированные на взаимоотношения” n=44

Рис. 14. Согласование закупочной стратегии и способностей по управлению поставками” (n=182)

Для классификации мы использовали в основном закупочные характеристики (см. таблицу), характеристики экономической роли закупок.

Большинство участвовавших в исследовании фирм являются рыночно ориентированными, несмотря на это почти половина компаний уделяет особое внимание развитию способностей. Главные характеристики каждого кластера включают в себя:

«Ориентированные на выгоду» (n=63)

Данные компании осуществляют закупки у нескольких поставщиков (портфель поставщиков) и стараются получить выгоду за счет снижения шансов оказаться в зависимости от одного поставщика. Эти фирмы постоянно ищут и активно вовлекают новых поставщиков во взаимодействие. При принятии решений по закупкам ориентированные на выгоду компании во главу угла ставят качество.

Для данных компаний характерен сильный фокус на закупочной деятельности — цели закупок известны всем в организации, функция закупок ответственна за развитие бизнеса и снижение издержек на новые продукты и услуги.

Эти компании имеют тенденцию ориентироваться на развитие способностей в области закупок — командная работа, поощрение обмена информацией между сотрудниками. Много делается для согласования целей закупок с целями и задачами других организационных уровней и компании в целом.

«Ориентированные на возможности» (n=25)

Закупочная стратегия данных фирм предполагает осуществление закупок у нескольких поставщиков — провозглашается необходимость независимости от поставщиков, активный поиск новых поставщиков и вовлечение их во взаимодействие. Принимая решения по закупкам, эти компании ориентируются не только на качество, но и на цену. Но, по сравнению, с другими компаниями их выборки, качество в данном случае имеет самое низкое значение.

Закупки не имеют статуса экономически важной сферы в деятельности компании, и едва ли можно говорить о работе по развитию организационных способностей в области закупок. Такие фирмы не пытаются инвестировать во взаимодействие с поставщиками и в большей степени ориентированы на ситуационные выгоды.

«Ориентированные на создание ценности» (n=55)

Закупочная стратегия данных компаний содержит элементы как кооперативного, так и конкурентного подхода — они, как правило, используют стратегию закупок у многих поставщиков, но, тем не менее, имеют тенденцию к уменьшению количества поставщиков с целью создания долгосрочных партнерств с оставшимися. Ключевой поставщик в таких фирмах несет ответственность за поставки значительного количества товаров. Активный поиск новых поставщиков на регулярной основе не производится. Более того, новые поставщики данных фирм поставляют только незначительные количества продукции и материалов.

В сравнение с другими кластерами, фирмы данного кластера в наибольшей степени готовы адаптировать свои бизнес процессы под нужды поставщика, что говорит о долгосрочной ориентации и нацеленности на выигрыш для обеих сторон, вовлеченных во взаимодействие.

Ориентированные на создание ценности фирмы при принятии закупочных решений ориентируются, прежде всего, на цену и качество. Также, в сравнении с другими кластерами, эти компании характеризуются сильной ориентацией на сервис.

Данному кластеру присущ самый сильный экономический фокус в отношении закупочной функции — компании стараются получить максимальную полезность от связанных с закупками знаний. Как правило, в таких компаниях много занимаются развитием организационных способностей в области закупок (командная работа, поощрение обмена информацией между сотрудниками, разработка новых продуктов).

«Ориентированные на взаимоотношения» (n=44)

Это единственный кластер, фирмы в котором не придерживаются стратегии закупок у нескольких поставщиков. Данные фирмы стараются уменьшить количество поставщиков с целью создания долгосрочных партнерств с несколькими ключевыми поставщиками. Ключевой поставщик поставляет большинство требующихся продуктов и материалов. Компании не ведут активного поиска новых поставщиков. В сравнении с другими кластерами, данные фирмы имеют наименьшие показатели в отношении таких факторов, как цена и качество.

Не рассматривая закупки с экономической точки зрения, данные фирмы не обладают необходимыми способностями в области закупок, и решают данную проблему за счет имеющихся взаимоотношений. Мы можем предположить, что такого плана сотрудничество будет в большинстве случаев носить односторонний характер и не всегда будет приносить выигрыш обеим сторонам.

Основные выводы по результатам эмпирического исследования

Вследствие того, что полные данные по результатам проведения обследования российских компаний были получены в середине декабря 2006 года, на момент подготовки доклада проведен только предварительный анализ данных, которые не позволяют сделать полномасштабные выводы по результатам исследования. Таким образом, в рамках данного доклада невозможно представить результаты проверки всех гипотез, выдвинутых при разработке теоретической модели исследования.

Однако по частично проведенному дескриптивному анализу данных представляется возможным сделать первые заключения и наметить основные шаги дальнейшей работы.

Анализируя результаты оценки различных аспектов закупочной стратегии и организационных способностей в области закупок, мы пришли к выводу о мозаичности и отсутствии стабильной структуры в ответах респондентов. Оценка закупочной стратегии показала, что на настоящий момент уровень компетентности в области стратегического управления закупочной деятельностью повышается, но форму-

лирование стратегии не всегда ведет к действительно стратегическому мышлению. Не удивительны высокие показатели среди экономических и социальных аспектов оценки взаимоотношений и целей дальнейшего развития закупочной стратегии. Эти результаты подтверждают предположение, что возрастающий уровень и интенсификация конкуренции заставляют компании улучшать показатели своей деятельности и искать новые источники конкурентных преимуществ. В то же время социальные факторы во взаимоотношениях (стабильность и безопасность) ценятся очень высоко, в отличие от факторов, связанных с развитием стратегической кооперации, поскольку помогают снизить довольно высокий уровень неопределенности в экономике.

Проверка предложенной нами структурной модели позволила предложить новое направление изучения управления поставками на основе подхода, предложенного П.Коузинсом и Р. Спекманом [Cousins, Spekman, 2000]. Нам удалось подтвердить нашу логику анализа взаимосвязей между основными элементами управления поставками в компании, начиная с создания стратегической ориентации на достижении позиции лидера на рынке и долгосрочного планирования до повышения конкурентоспособности компании за счет более высоких результатов деятельности. Ключевыми факторами, играющими роль медиаторов в модели, выступили уровень компетенции компании в оценке эффективности управления поставками и общий уровень развития организационных способностей по координации и управлению цепочкой поставок.

Результаты кластерного анализа демонстрируют первую попытку классифицировать фирмы из нашей выборки на основе особенностей их закупочных стратегий, статуса закупочной функции в компании, ориентации в отношении развития организационных способностей в области закупок.

Таким образом, наша попытка оценить уровень стратегического мышления в области управления поставками в российских компаниях позволила получить интересные — и практически уникальные — результаты, основанные на ведущих концепциях в области управления поставками. Полученные результаты отражают стремление российских компаний к внедрению стратегического подхода к управлению поставками, сочетающего эффективность как на уровне постановки целей, так и на оперативном уровне. Несмотря на фрагментарность подходов и не всегда последовательную реализацию поставленных задач, представляется возможным сделать вывод об общем стремлении компаний раскрыть потенциал сотрудничества с поставщиками и

повысить конкурентоспособности компании за счет оптимизации закупочной деятельности.

Выводы, сделанные на первом этапе исследования, будут использованы в ходе анализа данных по второму этапу для более детального изучения особенностей двухсторонних отношений поставщик-продавец в России.

Список использованной литературы

1. Куц С.П., Смирнова М.М. Управление взаимоотношениями в российских компаниях: разработка концептуальной модели исследования. Научные доклады, Научно-исследовательский институт менеджмента, Санкт-Петербургский государственный университет, №31 (R) — 2006.
2. Сергиенко Я. 2002. Феномен использования «доверительных» стратегий предприятиями реального сектора экономики. *РЭЖ*, 4: 57–63.
3. Campbell, N. C. G. 1985. An Interaction Approach to Organizational Buying Behavior, *Journal of Business Research*, 13: 35–48.
4. Cheung, Metis Y.S., & Turnbull, Peter W. 1998. *A Review of the Nature and Development of Inter-organization Relationships: A Network Perspective*, in: Naude, P. & Turnbull, P. *Network Dynamics in International Marketing*. Oxford: Pergamon: 42–69.
5. Cousins, P., & Spekman, R. 2000. Strategic Supply and the management of Inter and Intra Organisational Relationships. *Proceedings, 16th IMP Conference*, Bath.
6. Farmer, D. 1997. Purchasing Myopia-Revisited. *European Journal of Purchasing and Supply Management*, 3: 1–8.
7. Håkansson, H. 1982. *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods: An Interaction Approach*, John Wiley and Sons, 406 p.
8. Hallen, L., & Johanson, M. 2004. Integration of relationships and business network development in the Russian transition economy. *International Marketing Review*, 21 (2): 158–171.
9. Hines, P. 1994. *Creating World Class Suppliers: Unlocking Mutual Competitive Advantage*, London, Pitman.
10. Hines, P., R. & Lamming, et al. 2000. *Value Stream Management*, England, Prentice-Hall.
11. Matthyssens, P., & K.Vandenbempt. 2003. Cognition-in-context: reorienting research in business market strategy. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 18(6/7): 595–606.

12. Michailova S., & Husted K. 2003. Knowledge-Sharing Hostility in Russian Firms, *California Management Review*, Spring, **45(3)**: 59–77.
13. Morgan, R. 2000. Relationship Marketing and Marketing Strategy. The Evolution of Relationship Marketing Strategy within the Organization. In: Sheth, J.N., Parvatiyar, A. (eds.) *Handbook of Relationship Marketing*. Sage Publications: Thousand Oaks, CA; 481–504,
14. Sheth, J.N. 1973. A model of industrial buyer behavior. *Journal of Marketing*, **37**: 50–6.
15. Spekman, R. 1988. Strategic Supplier Selection: Towards an Understanding of Long-Term Buyer-Seller Relationships. *Business Horizons*, **31 (4)**: 24–36.
16. Webster, F.R. & Wind, Y. 1975. *Organizational Buyer Behavior*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.