

СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ЦЕННОСТЬ В2В ОТНОШЕНИЙ КАК СУЩНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ ЦЕПОЧКОЙ СОЗДАНИЯ ЦЕННОСТИ

Р. Г. Пожидаев

Воронежский государственный университет

Поступила в редакцию 20 сентября 2017 г.

Аннотация: в статье рассматривается эволюция управления цепью поставок и управления цепочкой создания стоимости в контексте межфирменных отношений. Приведены основные подходы и концепции последних десятилетий, в частности управление взаимоотношениями со стратегическими поставщиками. Основное внимание уделено стратегической ценности партнеров, механизмам совместного создания ценности. Представлена последовательность этапов процесса совместного создания ценности в B2B отношениях.

Ключевые слова: ценность межфирменных отношений, цепочка создания ценности, стратегическая ценность B2B отношений.

Abstract: in the article is considered the evolution of supply chain management and value chain management in the context of inter-firm relations. The main approaches and concepts of the last decades, in particular, strategic supplier relationship management, are given. The focus is on the strategic value of partners, mechanisms for joint creation of value. Sequence of stages the process of joint value creation in B2B relationships is presented.

Key words: value of inter-firm relationships, value chain, strategic value of B2B relationships.

Важность управления цепочками создания ценности в практике бизнеса неуклонно возрастает. Это находит отражение и в теоретических работах. Управление цепочками создания ценности, пожалуй, самый популярный объект анализа в исследованиях, связанных с изучением межфирменных отношений, совместной разработкой новых продуктов, обменом знаниями и деятельностью виртуальных предприятий. Такое внимание есть следствие высокой сложности выбора участников цепи и моделирования структуры цепи, а также значительных усилий по координации взаимодействия фирм вдоль всей цепочки создания ценности.

Управление цепочками создания ценности является логическим развитием концепции управления цепями поставок. До 1970-х гг. цепочка поставок выступала в качестве транзакционной функции, фокусирующейся на снижении стоимости поставок и обеспечении непрерывности поставок (с учетом необходимых сроков, ассортимента и объема поставок). Нефтяные кризисы 1970-х гг. и связанное с ростом стоимости бензина повышение

издержек, а также рост конкуренции заставили компании изменить эту точку зрения. Управление поставками приобрело статус важнейшей из оперативных функций, более того, для ряда отраслей стало рассматриваться как стратегически значимое для жизнеспособности организаций.

В 1980-х гг. глобализация, сосредоточение на ключевых компетенциях в цепи поставок со связанными внутренними (инсорсинговыми) и внешними (аутсорсинговыми) решениями, а также новые тенденции в производстве (прежде всего децентрализация и рост межфирменных сетей взамен вертикальной интеграции) стимулировали признание важности развития и управления отношениями с поставщиками для получения конкурентных преимуществ.

В качестве точки отсчета (пусть и довольно условной) теоретических рассуждений о ценности в B2B (business-to-business) контексте можно взять работу Майкла Портера «Конкурентное преимущество» (1985 г.) и введенное им понятие «цепочки создания ценности» (value chain), которое быстро получило признание и популярность как в научной литературе, так и в практике бизнеса. Основная идея М. Портера состоит в том, что степень оценки

продуктов или услуг покупателями определяется тем, как выполняются действия, необходимые для разработки, производства, выведения на рынок, поставки и поддержки данного продукта или услуги. Он отмечал, что цепочка создания ценности – это основной процесс организации, который состоит из девяти стратегически взаимосвязанных видов деятельности, осуществление которых подразумевает основные расходы организации, но одновременно и создает ценность (рис. 1) [1].

Однако можно отметить, что здесь цепочка создания ценности выстраивается в рамках отдельной компании, и, хотя внешняя и внутренняя логистика отнесены к основным видам деятельности, B2B контекст практически не выявлен.

Конечно, говоря о value chain, нам не уйти от проблемы перевода и восприятия англоязычного термина «value», который может означать и «стоимость» и «ценность». Логика М. Портера ближе к трактованию в качестве «стоимости», принимая во внимание данное им определение: «Концепция промышленной цепочки создания ценности отражает добавленную стоимость, естественную последовательность операций и стадий в цепи поставок» [1, р. 119]. Однако последующие работы в данной области делали акцент на качественных аспектах взаимодействия компаний, ведущих к потенциальному обретению специфических устойчивых конкурентных преимуществ и столь же специфической отношенческой ренты [см., например, 2–4]. Поэтому использование термина «value» в трактовке «ценность» обосновано и соответствует рассматриваемому явлению.

Кроме собственно трудностей перевода, есть еще одна, реже отмечаемая, сложность измерения

ценности. С точки зрения компании, реализующей цепочку создания ценности, ценность выражается в росте продаж, привлечении новых клиентов и повышении лояльности клиентов, а также росте удовлетворенности покупателей. То есть ценность имеет, прежде всего, денежное измерение, а удовлетворенность покупателей, как качественный показатель, является не только сложно измеримым, но и зависит от факторов, зачастую не связанных напрямую с техническими и прочими характеристиками приобретаемой продукции (например, хорошим обслуживанием со стороны дистрибутора или эффективной рекламной кампанией).

Необходимо отметить, что практика бизнеса в развитии межфирменных отношений опережала теоретические модели и концепции.

Еще в середине 1980-х гг. опыт таких компаний, как Toyota и Benetton убедительно показал выгоды развития поставщиков. Компания Toyota, решая задачу обеспечения поставок деталей и комплектующих без брака в рамках системы just-in-time (точно вовремя), передавала поставщикам свой опыт во внедрении системы «бережливого производства». Сотрудничество также подразумевало развитие технологической базы поставщиков для сокращения времени на освоение новых спецификаций производимой продукции и переналадку производственных линий. Итальянский производитель одежды компания Benetton в достижении стратегической цели выпуска четырех коллекций одежды в год (вместо общепринятых тогда двух коллекций «осень-зима» и «весна-лето») перестроила практически всю свою деятельность, и одним из ключевых изменений была новая практика работы с поставщиками. Одной из первых компаний

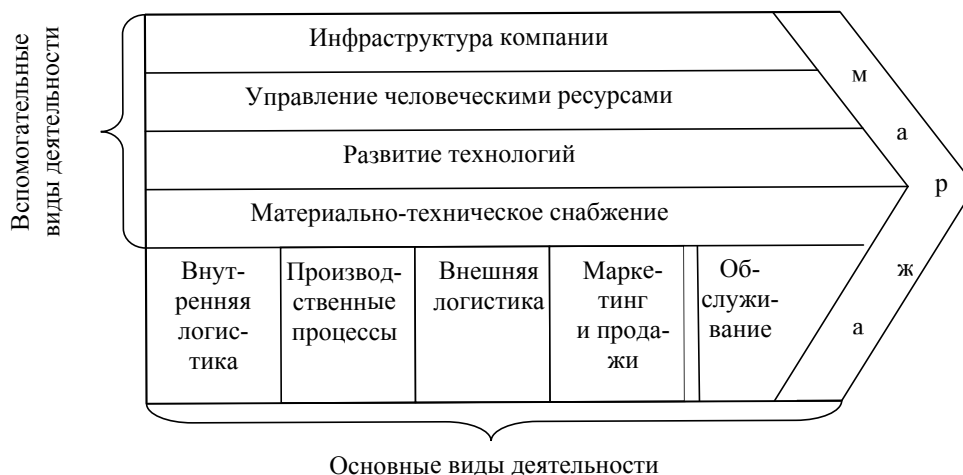


Рис. 1. Цепочка создания ценности М. Портера

Benetton покупала и бесплатно передавала технологии обработки хлопка и шерсти своим поставщикам (преимущественно компаниям из Северной Африки).

Развитие поставщиков сегодня является распространенной практикой бизнеса, а эмпирические исследования подтверждают, что тесное сотрудничество заказчика и поставщика в сферах долгосрочного планирования, разработки технологий и продуктов, координации бизнес-процессов ведет к совершенствованию производства и обоюдному сокращению расходов [5].

Несколько позже появилось понятие «цепочки спроса» (demand chain), подразумевающее, что кооперирующиеся фирмы могут получать преимущества от ориентации на потребителя в цепочке создания ценности [см., например, 6–8], а также понятие «сети создания ценности» (value chain network), как более сложной цепочки создания ценности, где на каждом ее этапе может находиться разное число фирм-партнеров [см., например, 9–11].

В 1990-х гг. произошло разделение подходов к управлению цепями поставок, под которым по-прежнему понимали управление операциями (поставками, производством, хранением, транспортировкой) и управлению цепочками создания ценности, ориентированном на рост ценности для конечного потребителя. Первый подход получил свое развитие в рамках референтной модели¹ SCOR (Supply Chain Operations Reference model – референтная модель операций в цепях поставок)²

и разработок, сделанных на ее основе. Второй – в концепциях ECR (Efficient Consumer Response – эффективный отклик на запросы потребителей) и модели CPFР (Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment – совместное планирование, прогнозирование и пополнение запасов)³. Однако впоследствии именно важность межфирменных отношений нивелировала сущностные различия между двумя подходами.

Логическим продолжением теоретических и прикладных изысканий стали попытки интегрировать разные подходы и типы цепочек в единую синтетическую модель [см., например, 12–14], а также сделать акцент на процессе создания ценности путем преобразования изначальной модели М. Портера. В качестве одного из примеров таких преобразований можно привести популярную модель Дж. Дэй (рис. 2) [15].

В целом можно сказать, что в 1990-х гг., в связи с нарастанием динамичности делового окруже-



Рис. 2. Модель цепочки создания ценности Дж. Дэй

¹ Понятие референтной модели возникло в среде компаний, занимающихся оптимизацией бизнес-процессов и внедрением ERP (Enterprise Resource Planning – планирование ресурсов предприятия) систем. Референтные модели – это эталонные схемы организации бизнеса, разработанные для конкретных отраслей промышленности на основе реального опыта внедрения в различных компаниях по всему миру и включающие проверенные на практике процедуры и методы организации управления. В моделях определены типовые бизнес-процессы, горизонтальные и вертикальные связи и бизнес-правила, действующие в различных областях.

² Supply Chain Operations Reference model (SCOR) была разработана консалтинговыми компаниями PRTM and AMR Research в 1996 г. Модель получила поддержку Международного совета по цепям поставок (Supply Chain Council, сокра-

нения и повышения уровня конкуренции, транзакционная функция управления поставками трансформировалась в стратегически важную составляющую бизнеса, непосредственно влияющую на доходы компании. Другими словами, фокальные

ценно – SCC), а затем Американского сообщества производства и управления запасами (American Production and Inventory Control Society, APICS) в качестве межотраслевого стандарта управления цепями поставок.

³ Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment model (CPFР) разработана в 1995 г. Ассоциацией международных торговых стандартов (Voluntary Inter-Industry Commerce Standards Association).

(центральные) фирмы в цепочках создания ценности двигались от переговоров (часто конфронтационных) по поводу снижения издержек к сотрудничеству и выстраиванию межфирменных сетей по принципу «важность поставщика определяется его стратегической ценностью». В этот период произошел переход от восприятия отношений с поставщиками как переговорного процесса, нацеленного на заключение сделок на выгодных для доминирующей (с точки зрения рыночной власти) стороны условиях, к отношениям, основанным на совместном создании ценности. Поэтому мы рассматриваем ценность межфирменных взаимосвязей в контексте отношений в цепочке создания ценности, а цепочку создания ценности – не с точки зрения составляющих ее элементов и их последовательности, но с точки зрения взаимного дополнения и взаимодействия партнеров.

Сегодня отношения в цепочках создания ценности рассматриваются как создающие стратегическую ценность и непосредственно влияющие на развитие устойчивых конкурентных преимуществ.

Постоянно возрастающая роль ценности, как одного из ключевых понятий современного менеджмента, нашла свое воплощение в формировании нового подхода к управлению – value commitment management process (определяемый ценностью процесс управления). Основу данного подхода составляет комплексный анализ деятельности компании, включающий определение приоритетов (по степени их стратегической важности) в анализе рынков, возможностей стратегических бизнес-единиц и инициализации цепочек создания ценности с целью определить, где ценность может быть создана или увеличена.

Признание того, что ценность для конечного потребителя есть результат взаимного дополнения и взаимодействия партнеров вдоль цепочки создания ценности, привело к уже упоминавшемуся объединению двух подходов (на основе совершенствования референтной модели SCOR, концепции ECR и модели CPFR) и развитию нового направления – SSRM (Strategic Supplier Relationship Management – управление взаимоотношениями со стратегическими поставщиками). Данный подход подразумевает анализ каждой цепочки создания ценности, которая инициируется фокальной компанией. Основным источником создания или увеличения ценности выступает развитие отношений с партнерами, что позволяет использовать как возможности каждой компании, так и возможности всей межфирменной сети.

Подход основан на новой логике формирования сети компаний-участников цепочки создания ценности. Основным критерием отбора являются не существующие долгосрочные отношения с поставщиками, а возможности партнера по совместному генерированию ценности, что делает его стратегически важным для успешной реализации цепочки создания ценности.

При совместном создании ценности издержки фокальной компании могут по разным причинам возрастать, например, за счет приобретения и передачи технологии поставщикам или за счет расходов на администрирование межфирменного взаимодействия (включая издержки мониторинга и контроля исполнительской деятельности по всей цепочке создания ценности). Взамен фокальная фирма получает выгоды в качестве надежности поставок, повышения качества поставляемых материальных ресурсов, а также дополнительных услуг и гарантий, более гибкого и своевременного реагирования на изменение и обновление ассортимента поставок [16–18].

Вместе с тем использование общей информационной системы может привести к снижению издержек как отдельной компании, так и реализации всей цепочки создания ценности. Общая информационная система может развить и улучшить координацию действий, участие в решении проблем, интеграцию и общий доступ к оперативной информации и базам данных, наконец, совершенствовать процессы разработки, производства и дистрибуции продукции [6; 19].

Однако нельзя сказать, что мы можем четко измерить стратегическую ценность или определить вклад развития отношений в создание или увеличение ценности, так как точкой отсчета здесь будет увеличение дохода, прежде всего за счет роста продаж и новых клиентов. Однако можно определить основные источники увеличения ценности.

Увеличение ценности может быть достигнуто на разных звеньях цепочки создания ценности – от исследований и разработок до послепродажного обслуживания клиентов.

Оптимизация цепочки создания ценности может иметь место за счет совместных усилий ее участников и также может происходить по многим основаниям – от снижения уровня запасов и готовой продукции на складах до совместного использования ключевых компетенций (например, через объединение подразделений партнеров по исследованиям и разработкам или сокращение времени на разработку и внедрение новых видов продук-

ции). Более того, в качестве факторов увеличения ценности можно рассматривать не только непосредственно связанные с разработкой, производством и реализацией товаров или оказанием услуг, но и, например, действия, направленные на развитие корпоративной социальной ответственности, что может повлиять на привлекательность компании (или компаний-партнеров) как работодателя.

Еще одной важной составляющей увеличения ценности отношений в B2B контексте выступает снижение рисков как фокальной компании, так и межфирменной сети в целом. Снижение рисков может выражаться не только в наличии резервных мощностей, дополнительных возможностей по дифференциации ресурсов, продуктовых линеек и географических рынков, но и превращении потенциальных рисков в благоприятные возможности, обеспечивающие преимущества перед конкурентами [20].

Определяя эффект межфирменных отношений как положительный и создающий большую ценность, чем при несвязанных (или связанных обычными контрактами купли-продажи) действиях участников цепочки создания ценности, необходимо понимать механизмы возникновения данного эффекта. Собственно эти механизмы и представляют собой содержание ценности в B2B контексте. Использование возможностей совместного создания ценности требует серьезной реорганизации как фокальной компании, инициирующей создание и реализацию цепочки создания ценности, так и всех ее участников.

Отбор партнеров по цепочке создания ценности, как уже отмечалось выше, должен происходить по принципу их стратегической ценности. Это первый сложный этап в движении к совместному созданию ценности. Фокальной компании необходимо четко определить свою стратегию – относительно рынков, стратегических бизнес-единиц (если это диверсифицированная компания, работающая в разных отраслях) и рыночных предложений. Затем провести анализ имеющихся и потенциальных партнеров по цепочке создания ценности – оценить их бизнес-модели, конкурентные позиции, стратегии развития, исполнительную деятельность, уровень и разнообразие компетенций, рыночное предложение, реализацию инноваций, корпоративную культуру, а также опыт сотрудничества и важность коммерческих потоков для существующих партнеров. Такой многосторонний анализ позволит определить возможности

по реализации общей стратегии и совместному созданию ценности.

Второй этап (как и последующие, реализуемый совместно с партнерами) состоит в определении конкретных направлений совместного создания ценности – на каком организационном уровне (уровнях) это можно осуществить, какие отношения для этого нужно развивать, как их администрировать и координировать, что потребуется от участвующих сторон. Это важная стадия в становлении будущего взаимодействия, так как помимо возможностей существуют и взаимные обязательства партнеров, которые как раз и формируются на данном этапе.

Когда организационные уровни и функциональные направления, а также содержание совместной работы становятся понятными, возникает вопрос, который часто игнорируется в научных статьях: «Как осуществить необходимые изменения внутри фокальной фирмы и компаний-партнеров?». В большинстве случаев взаимодействие в цепочке создания ценности рассматривается с точки зрения того, что действующими лицами являются компании как целое, однако это не так. Совместное создание ценности может затрагивать лишь часть функциональных отделов и линейной структуры организации. Соответственно, чаще всего речь идет о совместной деятельности функциональных специалистов по отдельным направлениям (скажем, исследования и разработки) или связывании основных бизнес-процессов компаний (например, с целью оптимизации производственного процесса). Таким образом, внутри каждой из компаний-партнеров должны быть проведены определенные организационные изменения, касающиеся самых разных аспектов – от изменения функций, полномочий и обязанностей до системы мотивации сотрудников; от совместного использования единой профессиональной и коммерческой терминологии до принятия решений о том, какой информацией можно делиться с партнерами. Более того, участием в данной цепочке создания ценности деятельность компании может не ограничиваться – компания может участвовать в нескольких цепочках, и не исключено, что с компаниями, конкурирующими с фокальной фирмой, что усложняет работу специалистов, информационную систему, координацию и принятие решений.

Что касается фокальной фирмы, то ее задачи еще сложнее – как уже отмечалось, необходимо изменить общий подход к партнерам – с сокраще-

ния издержек на совместное создание ценности. Это, как правило, требует серьезных перемен в подходе к работе всех специалистов и руководителей компании – так как они должны понимать всю цепочку создания ценности и рассматривать свою работу не только с точки зрения своих функциональных обязанностей и даже не только с точки зрения своей компании, но цепочки создания ценности в целом.

Следующий этап логично состоит в межфирменном объединении тех организационных уровней и функций, что подверглись внутренним изменениям. Его содержание – переход от совместного планирования деятельности, ответственности и взаимоотношений к совместным действиям. Это определяющий этап – либо взаимодействие приведет к достижению взаимных выгод и росту взаимозависимости партнеров, либо опыт сотрудничества не даст ожидаемых результатов. Положительный итог ведет к следующей стадии – оптимизации взаимных отношений (как правило, через развитие межфирменной адаптации, интеграции функций и операционной деятельности) и росту объема взаимных обязательств.

Существенная проблема, возникающая на пути к совместному созданию ценности, – объединение функциональных специалистов и руководителей компаний-партнеров. Это не только вопрос совместимости, но и вопрос баланса целей отдельной группы и общих целей по достижению стратегической ценности. Цели группы (например, объединенной команды, занимающейся исследованиями и разработками) могут с течением времени расходиться с целями компаний-партнеров, а также подходов к оценке их работы. Исследования и разработки могут потребовать больших сроков, инвестиций, оборудования, новых знаний, а значит, и новых партнеров, кроме того, команда может отдать предпочтение творческому процессу, а не достижению конечного результата. Соответственно, должно быть достигнуто согласие между партнерами о том, как контролировать, измерять и оценивать деятельность совместных групп специалистов и руководителей.

Организацией работы объединенных групп сложности не ограничиваются. В случае успеха (т. е. достижения более высоких продаж как измерителя эффективности цепочки создания ценности и достижения стратегической ценности) возникает вопрос об участии в создании ценности, как основы для распределения прибыли и здесь нужно точно оценить вклад каждой компании-партнера.

Важной задачей становится формирование межфирменной модели администрирования, включающей такие важнейшие элементы, как:

- порядок разрешения конфликтов;
- механизмы координации деятельности и принятия решений;
- система мониторинга деятельности (как объединенных групп, так и компаний-партнеров, по крайней мере, в рамках определенной цепочки создания ценности);
- системы контроля, измерения и оценки вклада каждой из сторон в создание ценности и финансовые результаты реализации цепочки создания ценности.

Достижение результата, т. е. создание ценности за счет синергетической комбинации сильных сторон партнеров, не означает завершение данного процесса. Исходя из условий динамичного делового окружения и сокращения жизненного цикла технологий, товаров и услуг, можно предположить, что содержание стратегической ценности, равно как и ценности в B2B контексте, изменяется во времени. Фактически это постоянно возобновляемый процесс, увязывающий формирование стратегии развития с определением участников цепочки создания ценности и принятии решений о совместном создании ценности с наиболее важными партнерами.

Таким образом, в динамике современной бизнес-среды совместное создание ценности представляет собой жизнеспособную стратегию повышения конкурентоспособности и, возможно, источник дополнительной отношенческой ренты, что предопределяет обоснованный интерес к дальнейшим теоретическим и прикладным исследованиям данного направления менеджмента.

ЛИТЕРАТУРА

1. Porter M. Competitive Advantage : Creating and Sustaining Superior Performance / M. Porter. – The Free Press. : New York, 1985. – 592 p.
2. Gale B. T. Managing customer value : Creating Quality and Service Those Customers Can See / B. T. Gale. – The Free Press. : New York, 1994. – 424 p.
3. Anderson J. C. Relationships in Business Markets : Exchange Episodes, Value Creation, and Their Empirical Assessment / J. C. Anderson // Journal of the Academy of Marketing Science. – 1995. – Vol. 23. – P. 346–350.
4. Corsaro D. Searching for relationship value in business markets: are we missing something? / D. Corsaro, I. Snehota // Industrial Marketing Management. – 2010. – Vol. 39 (6). – P. 986–995.
5. Carr A. S. Strategically managed buyer-supplier relationships and performance outcomes / A. S. Carr,

J. N. Pearson // Journal of Operations Management. – 1999. – Vol. 17. – P. 497–519.

6. Jüttner U. Demand chain management-integrating marketing and supply chain management / U. Jüttner, M. Christopher, S. Baker // Industrial Marketing Management. – 2007. – Vol. 36 (3). – P. 377–392.

7. Cambra-Fierro J. J. Creating satisfaction in the demand-supply chain : The buyers' perspective / J. J. Cambra-Fierro, Y. Polo-Redondo // Supply Chain Management. – 2008. – Vol. 13 (3). – P. 211–224.

8. Agrawal D. K. Demand chain management : Factors enhancing market responsiveness capabilities / D. K. Agrawal // Journal of Marketing Channels. – 2012. – Vol. 19 (2). – P. 101–119.

9. Ulaga W. Relationship value and relationship quality : Broadening the homological network of business-to-business relationship / W. Ulaga, A. Eggert // European Journal of Marketing. – 2004. – Vol. 40 (3.4). – P. 311–327.

10. Humphreys P. B2B commerce and its implications for the buyer-supplier interface / P. Humphreys, R. McIvor, T. Cadden // Supply Chain Management. – 2006. – Vol. 11 (2). – P. 131–139.

11. Clements M. D. How buyers and sellers value B2B relationships : a relationship value continuum for Internet based exchange / M. D. Clements // Journal of Internet Business. – 2009. – Vol. 6. – P. 56–80.

12. Woodall T. Conceptualising 'Value for the Customer' : An Attributional, Structural and Dispositional Analysis / T. Woodall // Academy of Marketing Science Review. – 2003. – № 12. – P. 1–44.

13. Lindgreen A. Value in business and industrial marketing : past, present and future / A. Lindgreen, M. K. Hingley, D. B. Grant, R. E. Morgan // Industrial Marketing Management. – 2012. – V. 41 (1). – P. 207–214.

14. Пожидаев Р. Г. Ценность межфирменных отношений : содержание, подходы к пониманию и приоритеты исследований / Р. Г. Пожидаев // Вестник Воронеж. гос. ун-та. Сер.: Экономика и управление. – 2016. – № 2. – С. 126–131.

15. Day G. The market-driven organization, understanding, attracting and keeping valuable customers / G. Day. – The Free Press. : New York, 1999. – 285 p.

16. Tzokas N. Value transformation in Relationship Marketing / N. Tzokas, M. Saren // Australasian Marketing Journal. – 1999. – Vol. 7 (1). – P. 52–62.

17. Ulaga W. Value-based differentiation in business relationships : gaining and sustaining key supplier status / W. Ulaga, A. Eggert // Journal of Marketing. – 2006. – Vol. 70 (1). – P. 119–136.

18. Mele C. Value innovation in B2B : learning, creativity, and the provision of solutions within Service-Dominant Logic / C. Mele // Journal of Customer Behaviour. – 2009. – V. 8 (3). – P. 199–220.

19. Faroughian F. F. Value and risk in business-to-business e-banking / F. F. Faroughian, S. P. Kalafatis, L. Ledden, P. Samouel // Industrial Marketing Management. – 2012. – Vol. 41 (1). – P. 68–81.

20. Ryals L. Profitable relationships with key customers : How suppliers manage pricing and customer risk / L. Ryals // Journal of Strategic Marketing. – 2006. – Vol. 14 (2). – P. 101–113.

*Воронежский государственный университет
Пожидаев Р. Г., кандидат экономических наук,
доцент кафедры экономики труда и основ управления*

E-mail: ruslan_pozhidaev@mail.ru

*Voronezh State University
Pozhidaev R. G., Candidate of Economic Sciences,
Associate Professor of the Labor Economy and General Management Department*

E-mail: ruslan_pozhidaev@mail.ru