вера, надежда... успех

стратегическая коалиционность встречной торговли

Тенденция стремления предприятий к установлению партнерских отношений на стратегическую перспективу, которая наблюдается в последние годы не только в российской экономике, служит причиной появления значительного числа бизнес-альянсов.

Предпринимательские союзы часто отождествляются с коалициями, которые формируются на основе долгосрочных межфирменных соглашений, выводящих взаимоотношения между контрагентами за рамки обычных торговых операций, но не приводящих к их слиянию1. В этом контексте обращают на себя внимание, по крайней мере, два обстоятельства.

Во-первых, существуют все основания полагать, что взаимодействие отечественных предприятий в рамках *встречной торговли* в дальнейшем, по-видимому, будет усиливаться. Здесь уместно напомнить, что такая торговля соотносится с коммерческой практикой, при которой продажа увязывается с закупкой товаров (услуг), либо, наоборот, закупка товаров обусловливается продажей при полном или частичном отказе от использования механизма финансового урегулирования сделок.

Во-вторых, эта торговля будет развиваться преимущественно в границах коалиционных логистических систем.

Одной из предпосылок повышения привлекательности встречной торговли, безусловно, выступает практика применения информационно-компьютерных технологий, которые позволяют расширить представление о субстратных

Киппер И.Л.
канд. экон. наук, доцент кафедры "Коммерция и логистика" СПбГУЭФ

контрактных границах связанных сделок. Однако главным лейтмотивом обращения к такой коммерческой практике служит тенденция трансформации современной экономики в сетевое общество. При этом возникает новая экономическая категория – трансакционные отношения между сетевыми организациями. Понимание ее природы играет важную роль в развитии коалиционной встречной торговли в рамках конвергенции экономических сетей.

Специалисты выделяют четыре категории сетевых организационных структур, которые, по их оценкам, в ближайшем будущем получат наибольшее распространение:

1) *внутренние сети*, целевым предназначением которых является повышение открытости предприятия (корпорации) для рынка;

2) *вертикальные сети*, ориентированные на максимальный рост производительности ее звеньев;

3) *межрыночные сети*, которые позволят укрепить горизонтальные связи между различными отраслями;

4) *потребительские сети*, предназначением которых станет поиск оптимальных решений для покупателей2.

В межрыночных сетях встречная торговля естественным образом интенсифицируется. Причем для тех предприятий, которые останутся за их границами, риск того, что товар не будет воспринят потребителями, будет возрастать. Огромные возможности для межрыночных сетей связываются в настоящее время с процессами глобализации: международной бартерной торговлей, соглашениями о взаимном зачете платежей и т.п. Идеальным вариантом в перспективе могут стать многосторонние обмены товарами между двумя, тремя, четырьмя или даже более рынками.

одной из предпосылок повышения привлекательности встречной торговли, безусловно, выступает практика применения информационно-компьютерных технологий

возникает новая экономическая категория - трансакционные отношения между сетевыми организациями

Другой предпосылкой повышения привлекательности встречной торговли выступает поведение покупателей. Ожидается, что в будущем оно станет более динамичным, а это приведет к формированию новых быстро меняющихся рынков3. Кроме того, необходимо учитывать следующий аспект. По оценкам специалистов, рост потребительского спроса всего на 10% способен вызвать увеличение промышленного спроса со стороны предприятий на 200% в последующий период. Падение потребительского спроса на 10%, в свою очередь, может повлечь за собой полное исчезновение спроса со стороны промышленности4.

Колебания спроса, как известно, придают параметрам материальных потоков и запасам стохастический характер, что на практике имеет место вследствие нарушения условий поставок, вызванных отраслевой спецификой производства, сезонными и другими факторами. Организация встречной торговли в подобной ситуации является экономически оправданной, поскольку она способна сглаживать колебания потоковых процессов в деятельности предприятий, вовлеченных в коалиционные логистические системы, за счет рационального перераспределения материальных и иных потоков.

Основы математического моделирования потокового процесса были заложены отечественными учеными еще в 1970-1980-х годах5. Ими обосновано, что такое перераспределение в случае наличия более двух товаров приводит к постановке многопродуктовой транспортной задачи, не имеющей простых решений. Однако последнее условие может быть ослаблено при переводе такой задачи в разряд *коалиционной игры* (т.е. на уровень задач, отвечающих потребностям интегрированных организационных структур, в том числе логистических). Кроме того, следует учитывать, что для ряда бартерных сделок могут существовать хорошо организованные рынки с отлаженной схемой за-

ключения обменных соглашений (например, в форме клиринга и т.п.)6.

Обращение к коалиционной встречной торговле предполагает разработку логистической стратегии ее развития, которая должна иметь *внутрикоалиционную* и *внешнюю* составляющие.

Первая составляющая связывается нами с достижением экономических компромиссов в логистическом контексте коалиционной встречной торговли. В научной литературе, посвященной этой проблеме, различают следующие «узкие места» для возникновения логистических конфликтов, которые нуждаются в урегулировании:

1) *уровень складских запасов*: конфликт между отделами маркетинга и финансов;

2) *размер закупаемой партии*: а) конфликт между отделом закупки и складом; б) конфликт между отделом закупки и отделом продаж;

3) *периодичность осуществления закупок*: конфликт между отделом закупки и складом;

4) *характеристики тары*: а) конфликт между отделом закупки и складом; б) конфликт между отделом закупки и транспортным отделом;

5) *продолжительность цикла доставки*: конфликт между отделом маркетинга и транспортным отделом;

6) *ассортимент грузовой единицы*: а) конфликт между отделом закупки и складом; б) конфликт между отделом маркетинга и складом;

7) *минимальная отпускная партия*: конфликт между отделом маркетинга и складом и т.п.7

Потребность в урегулировании логистических конфликтов указывает на необходимость координации деятельности смежных служб. Такая координация связана с организацией переговоров между отдельными подразделениями предприятия, с одной стороны, и между их представителями и сотрудниками координационного центра логистической системы коалиционной встречной торговли, с другой стороны, т.е. она

потребность в урегулировании логистических конфликтов указывает на необходимость координации деятельности смежных служб

связана как с внутрифирменными, так и с внутрикоалиционными трансакциями.

взаимное доверие логистических партнеров увеличивается при наличии общих ценностей

Предлагаемая нами концепция внешней составляющей логистической стратегии развития коалиционной встречной торговли базируется на четырех принципиальных положениях.

Во-первых, в качестве достаточного условия расширения этой торговой деятельности нами принимается ее диверсификация, благодаря которой становится возможным разделить трансакционные риски между отдельными ее направлениями.

Во-вторых, в качестве необходимого условия развития встречной торговли нами определяется необходимость такой диверсификации, которая бы обеспечила целенаправленное вхождение рассматриваемой нами коалиции в трансакционные отношения с масштабными экономическими сетями. При этом требуется, чтобы члены этой коалиции приобрели статус участников логистических цепей поставок, формирующих структурную основу межрыночных сетей. Такая логика, согласно нашим представлениям, позволит получить дополнительный эффект от включения механизма диссипации, т.е. рассеивания, трансакционных рисков.

В-третьих, необходимым условием развития встречной торговли должно стать укрепление между ее участниками сотрудничества и доверия. Одним из аргументов в пользу этого служит наивысшая рейтинговая оценка взаимодействия в логистических структурах по сравнению с другими факторами, влияющими на их экономическую эффективность8.

Взаимное доверие логистических партнеров увеличивается при наличии общих ценностей, повышении ценности совместной деятельности и благодаря длительному общению. В то же время оно уменьшается из-за их оппортунистического поведения. Верность своим обязательствам перед другими участниками цепи поставок, таким образом, тем прочнее, чем больше

Надежда. Успех

Таблица 1

Матрица оценки стратегической гибкости встречной торговли

Логистические проблемы	Стратегические функциональные зоны встречной торговли (СФЗВТ)												Вероятное воздействие			
	1						N									
	Возможности			Угрозы			Возможности			Угрозы			Отрицат.		Положит.	
	влияние	вероятность	время	влияние	вероятность	время	влияние	вероятность	время	влияние	вероятность	время	краткосрочное	долгосрочное	краткосрочное	долгосрочное
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
j																

выгод от этих взаимоотношений и чем выше расходы на их расторжение. Здесь обращает на себя внимание следующая закономерность.

Одним из преимуществ использования доверия логистических партнеров является уменьшение ощущаемой ими неопределенности и сужение континуума конфликтов в цепи поставок до функциональных противоречий, которые в отличие от других их видов считаются конструктивными.

В-четвертых, необходимым условием развития встречной торговли должна стать оценка ее стратегической гибкости, которая может быть выполнена с применением матрицы, представленной в табл. 1.

Процедура такой оценки складывается из следующих шагов. Сначала идентифицируются *стратегические функциональные зоны встречной торговли* (СФЗВТ)9. Затем определяются прогнозируемые логистические проблемы, способные их затронуть, и их характеристики вписываются в первый столбец. Далее оценивается степень влияния этих проблем на СФЗВТ (при положительной направленности в диапазоне от 0 до 10, а при отрицательной - от 0 до −10) и, соответственно, вероятность подобного влияния (в пределах единицы).

Кроме того, определяется ожидаемое время появления логистических проблем в двух града-

циях: от 0 до 5 лет и свыше 5 лет. После выполнения перечисленных шагов в рамках колонок (14-17) суммируются результаты прогнозных оценок в отношении всех СФЗВТ (т.е. величин степени влияния проблемы, умноженной на вероятность ее возникновения) по каждой проблеме в отдельности.

Предлагаемый нами подход позволит не только оценить частное вероятное воздействие ожидаемых логистических проблем на СФЗВТ, но и проиллюстрировать суммарное влияние этих проблем на каждую СФЗВТ.

Окончание следует

1 Портер М. Международная конкуренция. – М.: Международные отношения, 1993. – 896 с.

2 Котлер Ф., Ачрол Р. Маркетинг в условиях сетевой экономики // Маркетинг и маркетинговые исследования в России, 2000, № 2. - С. 2–19.

3 Виссема Х. Менеджмент в подразделениях фирмы (предпринимательство и координация в децентрализованной компании): Пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 1996. – 288 с.

4 Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. – СПб.: Питер Ком, 1998. – 896 с.

5 Полтерович В.М. Об одной модели перераспределения ресурсов // Экономика и математические методы, 1970. Том IV. Вып.4. - С. 583-593.

6 Ляско А.К. Бартер: теория и практика. – М.: ЗАО «Финстатинформ», 2000. – 96 с.

7 Корпоративная логистика. 300 ответов на вопросы профессионалов / Под общ. и науч. ред. В.И. Сергеева. – М.: ИНФРА-М, 2004. – 976 с.

8 Сток Дж.Р., Ламберт Д.М. Стратегическое управление логистикой. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 797 с.

9 Киппер И.Л. Логистическая стратегия коалиционного товарообмена: Препринт. – СПб.: Изд. СПбГУЭФ, 2005. – 20 с.

вера надежда.