

## СТРАТЕГІЧНЕ ПАРТНЕРСТВО В СИСТЕМІ МАРКЕТИНГОВОЇ ЛОГІСТИКИ

*У статті розглянуто сутність та природу виникнення стратегічного партнерства між учасниками логістичного ланцюга постачань; надано порівняльну характеристику традиційних і партнерських відносин; розглянуто моделі стратегічного партнерства в ланцюгу постачань; визначено переваги та недоліки стратегічного партнерства для покупця і продавця.*

**Ключові слова:** *стратегічне партнерство, маркетингова логістика.*

Динамічні ринкові відносини, істотне зростання швидкості матеріальних, фінансових й інформаційних потоків, скорочення кількості посередників у логістичних ланцюгах, зниження стабільності й надійності функціонування вітчизняних підприємств обумовлює зміни правил і принципів їхньої діяльності. У цих умовах успіх підприємства залежить не тільки від наявності власних ресурсів, але й уміння залучати ресурси й конкурентні можливості інших учасників, тобто інтеграції дій учасників логістичного каналу. Для забезпечення інтеграції всередині каналу розподілу організації можуть поєднуватися з метою встановлення тривалих, взаємовигідних відносин між різними сторонами, одними з яких є партнерство.

Питанням установлення партнерських відносин останнім часом приділяється все більше уваги. Багато закордонних авторів розглядають партнерство як одне із джерел одержання своєчасної та повної інформації про суб'єктів ринку, забезпечення зростання довіри й поліпшення репутації підприємства.

Так, Джеймс Р. Стік, Дуглас М. Ламберт визначають партнерство як «спеціально побудовані взаємовідносини в бізнесі, в основі яких лежать взаємна довіра, відкритість, загальний ризик і загальна винагорода, що приводить до більш високих результатів у бізнесі, чим у варіанті без утворення партнерства» [6].

Б.Дж. Ла-Лонд і М.К. Купер визначили чотири види відносин у логістиці: партнерство, стратегічний союз, стороння логістика, контрактна логістика. При цьому під партнерством вони розуміють «відносини між двома суб'єктами логістичного каналу, які спричиняють розподіл прибутку й поширюються на деякий, визначений в угоді, період часу» [5].

К. Лайсонс, М. Джиллінгем розглядають партнерство як обов'язок щодо відношення і до покупця, і до постачальника, незалежно від їхніх розмірів – підтримувати довгострокові відносини, що ґрунтуються на чітко погоджених цілях, спрямованих на досягнення певного рівня виробництва [2].

Д. Уотерс для опису подібних відносин використовує термін «партнерство в поставках» і визначає його як триваючі взаємовідносини між компаніями, що передбачають довгострокові зобов'язання кожної із сторін і наявність загальної інформації, ризику й винагород [4].

Тим часом автори вказують лише на необхідність установлення партнерських відносин і дають визначення партнерства, а питання стратегічного партнерства залишається поза межами їхньої уваги. Ми вважаємо, що оскільки партнерство передбачає тривалі відносини, розраховані на перспективу, є надійним джерелом довгострокових конкурентних переваг підприємства, то є сенс надалі говорити про стратегічне партнерство.

Мета статті – розкрити сутність стратегічного партнерства, природу його виникнення, визначити види партнерства в системі маркетингової логістики.

К. Бузукова виділяє три рівні відносин між партнерами з бізнесу: відносини за типом «угода», відносини переваги, відносини партнерства [1].

Перший рівень – базовий – *відносини за типом «угода»* – являє собою разові або повторювані угоди між двома сторонами, які не передбачають установлення близьких відносин і характеризуються відсутністю яскраво вираженої взаємозалежності сторін.

Другий рівень – *відносини переваги* – характеризуються тим, що одна із сторін є явно слабкішою, а інша сильнішою, тобто відносини будуються на тому, що один з партнерів більше залежить від другого. Це дає можливість однієї зі сторін укласти угоди на більш вигідних умовах.

Третій рівень – *відносини партнерства*. Такі відносини будуються тривалий час, вимагають взаємних зусиль, фінансових, трудових і часових витрат. Вони засновані на довірі, обміні досвідом і відкритому обміні інформацією про збут, купівельні переваги, стан і тенденції розвитку попиту.

Ми рекомендуємо виділяти четвертий рівень – *стратегічне партнерство*, яке, поряд з названими характеристиками партнерства, передбачає також спільні інвестиції в реалізацію загальних проектів і проведення маркетингових заходів, розподіл ризиків між учасниками партнерських відносин. Піраміду відносин стратегічного партнерства подано на рисунку 1.

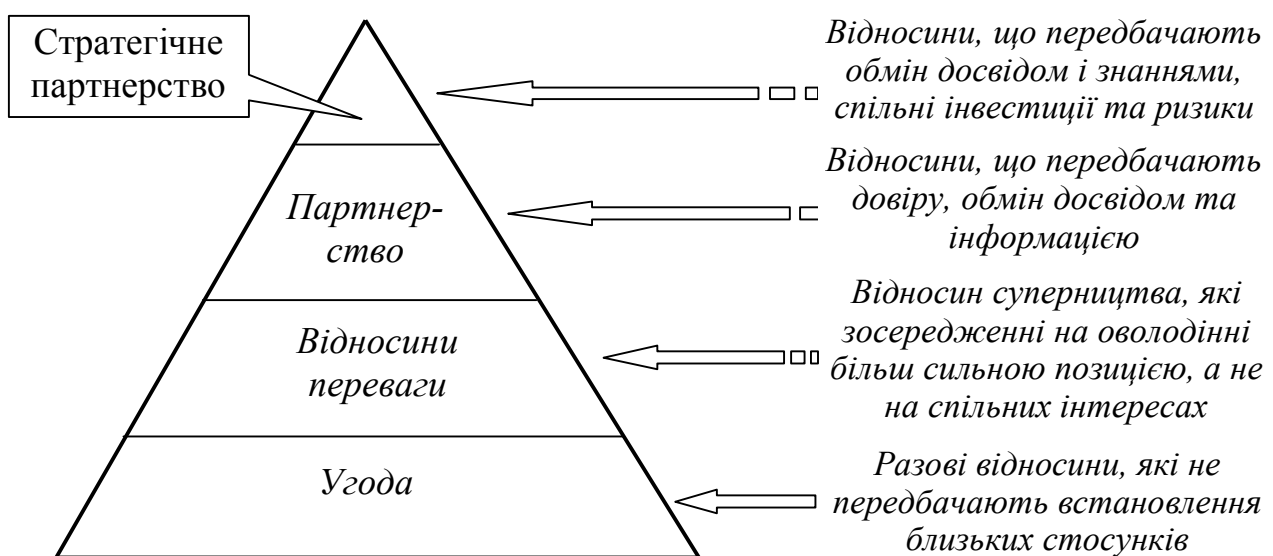


Рисунок 1 – Піраміда взаємовідносин у ланцюжку поставок

На наш погляд, *стратегічне партнерство* – це довгострокові відносини співробітництва в ланцюгах поставок, засновані на тісному взаємозв'язку, довірі, відкритому обміні інформацією й загальному несенні ризику між підприємствами з метою забезпечення більш високих результатів діяльності.

Стратегічне партнерство є засобом зменшення як невизначеності, що виникає як з непередбачених факторів оточення підприємства, так і тиску, що відбувається через високий рівень взаємозалежності між організаціями. Основою стратегічного партнерства є використання переваг, пов'язаних з основною компетенцією кожного підприємства в ланцюжку поставок. Акцент на «ключові компетенції» пояснюється тим, що конкурентний успіх вимагає наявності відмітних навичок або «компетенцій», які є унікальними для кожного підприємства. Якщо партнери об'єднують власні ключові компетенції для досягнення поставлених цілей, то вийде значний синергійний ефект від установа відносин партнерства.

Таким чином, стратегічне партнерство – це якісно новий вид взаємовідносин між покупцем і продавцем, що показано на таблиці 1.

Таблиця 1 – Порівняння традиційних відносин і відносин стратегічного партнерства

<i>Критерії порівняння</i>	<i>Традиційні відносини</i>	<i>Партнерські відносини</i>
<i>Форма взаємовідносин у логістичних каналах</i>	Конкуренція	Співробітництво
<i>Урахування інтересів постачальника й покупця</i>	Акцент на власних інтересах постачальника й покупця	Акцент на спільних інтересах постачальника й покупця
<i>Політика цін</i>	Акцент на «ціну за одиницю продукції», основна мета покупця – найнижча ціна	Акцент на загальну вартість закупівлі
<i>Тривалість бізнес-відносин</i>	Короткочасні бізнес-відносини	Тривалі бізнес-відносини
<i>Політика у сфері контролю якості</i>	Здійснення вхідного контролю якості	Гарантована якість на основі концепцій TQM ( <i>Total Quality Management</i> ), Six Sigma, <i>Lean Six Sigma</i>
<i>Кількість постачальників</i>	Робота з великою кількістю постачальників	Робота з 1-2 надійними постачальниками
<i>Взаємовідносини з постачальниками</i>	Відносини невизначеності між постачальником і покупцем	Відносини довіри між постачальником і покупцем

Стратегічне партнерство може реалізовуватися в різних формах, таких як спільне ведення бізнесу з постійними покупцями продукції, різні форми співробітництва з конкурентами, створення спільних підприємств за реалізації різних типів інтернаціональних стратегій, об'єднання для лобістських зусиль на рівні галузі й інші дії, які приводять компанію до більш тісного її союзу з її вкрай необхідними стейкхолдерами.

Таким чином, у ланцюжку поставок стратегічне партнерство може охоплювати різні види діяльності й з різним ступенем участі. Нижче наведено приклади моделей партнерства в управлінні ланцюжком поставок:

- виробник і постачальник;
- виробник і 3PL провайдери послуг;
- виробник і дистриб'ютор;
- постачальники й роздрібні торговці.

Ці види виникають в основному в так званій вертикально орієнтованій моделі ланцюга поставок. Іншим видом є горизонтальне партнерство, в якому партнери, які перебувають на одному рівні ланцюга поставок, укладають угоди про спільні дії.

З позицій маркетингової логістики найбільший інтерес мають останні дві моделі партнерства. Розглянемо їх більш докладно.

1. *Модель стратегічного партнерства «виробник – дистриб'ютор»* – передбачає інтеграцію бізнес-процесів підприємства з незалежними дистриб'юторами, які є важливою ланкою в маркетингових каналах підприємства й часто мають важливу ринкову інформацію. Ця модель будується на принципах ексклюзивного розподілу й передбачає використання виробником ексклюзивних дилерів, дистриб'юторів, торговельних агентів, яким надається виключне право на певні логістичні функції.

2. *Модель стратегічного партнерства «постачальник – роздрібний торговець»*. Прикладами цього виду партнерства є реалізація логістичних концепцій ECR і VMI.

*Технологія VMI (Vendor Managed Inventory)* – управління постачальником запасами споживача – це логістична система управління попитом і поповненням запасів, в якій угоди базуються на тісному співробітництві між замовником і постачальником. Споживач не оформляє замовлення на закупівлю товарів, а просто обмінюється інформацією з постачальником. Ця інформація стосується питань фактично існуючого попиту або продажу продукції, наявних у постачальника запасів на даний час, а також повідомляє постачальнику деталі будь-якої додаткової маркетингової діяльності (наприклад, просування товару на ринок). На основі цієї інформації постачальник бере на себе відповідальність за поповнення запасів споживача. Замість приймання замовлень споживачам видається інформація про нижчі й вищі рівні запасів, які їм дозволяється мати в наявності.

*ECR – ефективна реакція на запити споживачів (efficient consumer response)* – це один з напрямків методу організації роботи «точно в термін». Заснована на використанні виробниками і роздрібними підприємствами комп'ютеризованих технологій автоматичної ідентифікації товарів для повсякденних ділових операцій, пов'язаних з рухом товару. Використання ECR створює загальний підхід для об'єднання інформаційних і логістичних систем, що забезпечують постачання «точно в термін», з метою надання «потрібного товару, у потрібному місці й у потрібний час». Вона застосовується з метою максимального скорочення часу реакції на зміну попиту шляхом швидкого поповнення запасів в тих точках ринку, де прогнозується зростання попиту.

Партнерські відносини встановлюються таким чином, щоб усі партнери одержали вигоди у випадку успішної спільної діяльності. К. Лайсонс, М. Джиллінгем виділяють такі переваги стратегічного партнерства для продавця й покупця (таблиця 2).

Таблиця 2 – Переваги стратегічного партнерства

<i>Переваги для продавця</i>	<i>Переваги для покупця</i>
Маркетингові переваги: стабільність, гарантована довгостроковими відносинами; велика частка розміщених замовлень; можливість довгострокового планування та інвестування; робота з ключовими покупцями щодо конкретних продуктів та послуг; збільшення продажу без зростання накладних витрат на закупівельну діяльність	Переваги служби закупівель на роздрібному підприємстві: гарантія якості; скорочення бази постачальників; гарантування довгостроковими угодами поставок; постачання «точно у строк»; удосконалення якості
Зниження витрат: спільні програми зниження витрат; участь в проектах покупців; зниження запасів у покупців завдяки хорошему плануванню; покращення логістики; оптимізація бізнес-процесів	Зниження витрат: програма зниження витрат; участь постачальників у нових проектах; зниження запасів завдяки покращенню виробничого процесу; удосконалення логістичних процесів; зменшення кількості протермінованих замовлень
Стратегічні переваги: доступ до технологій покупця, спільне управління та вирішення проблем	Стратегічні переваги: доступ до технологій постачальника, спільне управління та вирішення проблем

Водночас стратегічне партнерство має й деякі слабкі сторони. Одним з найбільш істотних його недоліків є наявність конфліктів, які обумовлені відмінностями корпоративних культур учасників партнерства, можуть послабляти співробітництво між підприємствами й перешкоджати виникненню партнерства. При цьому міцні зв'язки з одним із партнерів можуть змусити підприємство віддалитися або обмежити зв'язки з іншим для запобігання конфліктів інтересів, порушень вимог етики бізнесу або втрати конфіденційної інформації. Крім того, прийняття рішень може вимагати суттєво більшого часу, затягуватися й завершуватися занадто великою кількістю компромісів. Проте зазначені недоліки не знижують стратегічної ролі партнерства у створенні інтегрованого ланцюга поставок, оскільки воно є одним із ключових вимог для підвищення ефективності функціонування логістичної системи.

**Висновки.** Стратегічне партнерство – це довгострокові відносини співробітництва в ланцюгах поставок, засновані на тісному взаємозв'язку, довірі, відкритому обміні інформацією й загальному несенні ризику між підприємствами з метою забезпечення більш високих результатів діяльності. Основою стратегічного партнерства є використання переваг, пов'язаних з основною компетенцією кожного підприємства в ланцюжку поставок. У ланцюжку поставок стратегічне партнерство може охоплювати різні види діяльності й з різним ступенем участі:

відносини між виробником і постачальником; виробником і 3PL провайдером послуг; виробником і дистриб'ютором; постачальниками й роздрібними торговцями.

З позицій маркетингової логістики найбільший інтерес представляють останні дві моделі партнерства. Модель стратегічного партнерства «виробник – дистриб'ютор» передбачає інтеграцію бізнес-процесів підприємства з незалежними дистриб'юторами. Модель стратегічного партнерства «постачальник – роздрібний торговець» здійснюється за допомогою логістичних концепцій ECR і VMI.

Перспективами подальших досліджень у даному напрямку є розробка конкретних рекомендацій й механізму встановлення тривалих стратегічних партнерських відносин.

### **Література**

1. Бузукова К. Закупки и поставщики. Курс управления ассортиментом в рознице / К. Бузукова, С. Сысоева. – СПб.: Питер, 2009. – 432 с.
2. Лайсонс К. Управление закупочной деятельностью и цепью поставок [пер. с англ.] / К. Лайсонс, М. Джиллингом. – 6-е изд. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 798 с.
3. Чухрай Н. Формування ланцюга поставок: питання теорії та практики: монографія / Н. Чухрай, О. Гірна. – Л.: Інтелект-Захід, 2007. – 232 с.
4. Уотерс Д. Логистика. Управление цепью поставок [пер. с англ.] / Д. Уотерс. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 503 с.
5. LaLonde B.J. Partnerships in Providing Customer Service: A Third-Party Perspective / Bernard J. LaLonde, Martha C. Cooper. – Oak Brook, IL: Council of Logistics Management, 1989. – P. 216.
6. Lamberts D.M. Fundamentals of logistics management / D.M. Lamberts, J.R. Stock, L.M. Ellram. – McGraw-Hill International Editions, 1998. – 284 с.