

# Маркетинговая логистика

Мартин Кристофер, Хелен Пэк

© 2005 Pearson Education, Inc. All rights reserved. This book is published by Pearson Education, Inc. under the name of Prentice Hall. Printed in the United Kingdom. ISBN 0 273 08728 2

# Marketing Logistics

Second edition

**Martin Christopher and Helen Peck**

**B**UTTERWORTH  
**H**EINEMANN

OXFORD AMSTERDAM BOSTON LONDON NEW YORK PARIS  
SAN DIEGO SAN FRANCISCO SINGAPORE SYDNEY TOKYO

# Маркетинговая логистика

Мартин Кристофер, Хелен Пэк



ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ «ТЕХНОЛОГИИ»

Москва, 2005

УДК 339.138  
ББК 65.290-2  
Кр 78

Перевод с английского  
Касимова Ирина Олеговна

Кр 78 **Мартин Кристофер, Хелен Пэк**  
Маркетинговая логистика. — М.: Издательский Дом «Технологии»,  
2005 г. — 200 с.  
ISBN 5-94833-012-5 (рус.)

При создании «Маркетинговой логистики» были использованы результаты современных исследований и опыт многих компаний. Кроме того, основные положения каждой главы проиллюстрированы небольшими примерами из практики и рисунками, что сближает теорию с практикой.

Эта книга будет полезна менеджерам, которые хотят больше узнать о способах управления цепочкой поставок и таким образом улучшить конкурентное положение своих компаний. Книга будет полезна и для студентов последних курсов, специализирующихся на маркетинге, логистике и управлении цепочками поставок.

УДК 339.138  
ББК 65.290-2

*Все права защищены. Никакая часть настоящей книги не может быть воспроизведена или передана в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, будь то электронные или механические, включая фотокопирование и запись на магнитный носитель. При нарушении авторских прав применяются меры в соответствии с нормами Российского законодательства в области авторских прав.*

Данное издание «Маркетинговая логистика» Мартина Кристофера и Хелен Пэк публикуется по договоренности с Elsevier Science Ltd, The Boulevard, Langford Lane, Kidlington, OX5 1 GB, England

ISBN 0-7506-5224-1 (англ.)

© 1997 Martin Christopher  
© 2003 Martin Christopher and Helen Peck.  
All rights reserved.

ISBN 5-94833-012-5 (рус.)

© Издательский Дом «Технологии»,  
русский перевод, 2005

# Содержание

<i>Предисловие</i>	7
<b>1. Новый рынок</b>	<b>9</b>
Изменение маркетинговой среды	10
Концентрация покупательной способности	16
Фрагментация потребительских рынков	19
Клиент, чувствительный к качеству обслуживания	26
Источник маркетингового преимущества	27
Основные вопросы	34
<b>2. Создание взаимоотношений с клиентами</b>	<b>35</b>
Стратегии удержания клиента	35
Взаимоотношения как партнерства	40
Управление взаимоотношениями в рамках маркетингового канала	45
Что понимать под обслуживанием клиента	47
Из чего складывается обслуживание клиентов	48
Управление процессом достижения идеального заказа	54
Основные вопросы	57
<b>3. Создание ценности для клиента</b>	<b>58</b>
Переход от ценности бренда к ценности для клиента	58
Что понимать под ценностью для клиента	61
Потребительская стоимость	64

Разработка стратегии логистики, управляемой рыночными факторами	66
Системы «доставки» ценности	76
Влияние на рентабельность клиента	77
Понимание затрат на обслуживание	80
Основные вопросы	89
<b>Конкуренция, основанная на управлении временем</b>	<b>90</b>
Цикл оборота денежных средств	92
Стратегия сокращения времени выполнения заказа	104
Полезные и бесполезные затраты времени	106
Реинжиниринг процесса логистики	108
Основные вопросы	111
<b>Цепочка поставок, управляемая спросом</b>	<b>112</b>
Массовая кастомизация	114
Отложенное завершение товара	117
Создание подвижных цепочек поставок	117
Влияние обмена информацией на цепочку поставок	124
Эффективный отклик на запросы потребителей (ECR)	126
Основные вопросы	137
<b>Управление маркетинговой логистикой</b>	<b>138</b>
От функций к процессам	139
От товаров к покупателям	147
От прибыли к эффективности	158
Основные вопросы	165
<b>Обслуживание глобальных клиентов</b>	<b>166</b>
Разработка стратегии глобальной логистики	169
Глобализация и информационные системы, обслуживающие логистику	181
Вопросы экологии, безопасности и охраны труда	183
Основные вопросы	193
<i>Предметный указатель</i>	<b>194</b>

# Предисловие

Уже во время публикации первого издания этой книги было очевидно, что традиционная концепция маркетинга не удовлетворяет современным требованиям, так как изменилась сама среда, в которой были сформулированы первоначальные принципы и концепции маркетинга. Если раньше спрос превышал предложение — ситуация, сохранявшаяся на некоторых рынках до конца двадцатого века, — то сегодня нормой стало обратное.

Переход от рынка «продавцов» к рынку «покупателей» означал, что многие компании должны были пересмотреть традиционные «4 Пи»: Продукт, Цена, Продвижение и Место. Сегодня конкурентоспособность компании зависит не столько от того, что компания делает, сколько от того, как она это делает. Иначе говоря, то, как компания управляет бизнес-процессами, и насколько эти процессы соответствуют потребностям рынка, может быть таким же важным, как качество или цена товара.

Именно в этой изменившейся конкурентной среде возникла идея, что решающее значение для достижения успеха на рынке могут иметь бизнес-процессы, которые обеспечивают удовлетворение спроса более гибким и надежным способом. Столь же важны методы управления взаимоотношениями компании со всеми партнерами как «сверху», так и «снизу». Основу маркетинговой логистики составляют три «R»<sup>1</sup>: оперативность, надежность и взаимоотношения.

Маркетинговая логистика сфокусирована на способах, с помощью которых обслуживание клиентов может быть использовано для достижения конкурентного преимущества. Она управляет областью взаимодействия между маркетингом и логистикой в контексте широкой цепочки поставок.

Во многих компаниях управление маркетингом и логистикой по традиции разделено. До последнего времени взаимосвязи ме-

---

<sup>1</sup> «Rs» — Responsiveness, Reliability, Reationships.

жду ними, так же как и стратегической важности сервиса, не придавалось особого значения. Необходимость в управлении областью взаимодействия маркетинга и логистики возросла с насыщением рынков и с повышением чувствительности потребителей как к скорости, так и к качеству обслуживания.

Конвергенция маркетинга и логистики основана на простой модели, подразумевающей, что три ключевые сферы деятельности — ценность для покупателя, бренд и цепочка поставок — должны быть стратегически связаны.

При подготовке второго издания *«Маркетинговой логистики»* мы думали о развитии идеи, подразумевающей, что в рамках компании область создания спроса (маркетинг), с одной стороны, и область удовлетворения спроса (логистика), с другой, не должны рассматриваться как отдельные функции. Они должны быть сведены вместе с помощью механизмов управления цепочкой поставок.

Цель — создать управляемую рынком стратегию цепочки поставок, посредством которой ценность наиболее эффективным способом будет доставляться покупателю и потребителю.

При создании этой книги мы использовали идеи и результаты исследований наших коллег из Кранфильдской школы менеджмента, которая давно рассматривает маркетинг и логистику в тесной взаимосвязи. Особенно мы благодарны Трейси Стикелс (Tracy Stickells), которая потратила много сил на подготовку рукописи к печати.

Мартин Кристофер,  
Хелен Пэк



# Новый рынок

В последние годы во многих странах Запада изменилась динамика рынка: покупатели стали более опытными и требовательными. Это значительно увеличивает изменчивость рынка и снижает его предсказуемость. В таких условиях для достижения лидерства на рынке маркетингу недостаточно полагаться на классические «4 П» (продукт, цена, продвижение и место). Сегодня побеждают компании, способные увеличить степень инноваций, быстрее вывести на рынок новые товары и услуги и удовлетворить спрос надежнее и в более короткие сроки. Эти компании можно описать как более чуткие. Создание «чуткой» организации должно стать основным приоритетом для менеджмента в любой сфере деятельности, что, в свою очередь, требует значительно большего сосредоточения на процессах, с помощью которых удовлетворяется спрос. Это и есть область маркетинговой логистики — область взаимодействия рынка и организации, стремящейся удовлетворить требования клиента.

В последнее время все больше подвергается сомнению эффективность традиционного использования маркетинга. Хотя основные принципы маркетинга — определение потребностей потребителя и удовлетворение их с выгодой для поставщика — все еще в силе, существует некоторое сомнение в том, является ли сосредоточение «традиционного» маркетинга на брендинге и позиционировании все еще приемлемым. В этой классической модели путь к конкурентному преимуществу обычно основан на сильных брендах, кор-

поративном имидже, рекламе в средствах массовой информации и в некоторых случаях — на цене. Все это классические составляющие общепринятой маркетинговой стратегии. Однако для современного бурного рынка больше недостаточно просто иметь привлекательные, творчески прорекламированные товары, способные выдержать ценовую конкуренцию. Существует растущая тенденция увеличения требовательности потребителей, особенно в плане получения постоянного и самого высокого уровня обслуживания.

Обслуживание клиентов стало полем конкурентных сражений во многих отраслях. Оно способно создать явные возможности для дифференциации стандартного во всем остальном продукта и модернизировать предложение компании так, чтобы оно удовлетворяло индивидуальные требования клиента.

Это смещение в сторону *чувствительного к уровню обслуживания* клиента очевидно как для промышленных рынков, так и для рынков потребительских товаров. Поэтому компании, снабжающие, например, автомобильную промышленность, должны быть способны обеспечить своевременные поставки прямо на сборочный конвейер; а у производителей продуктов питания, поставляющих товары в большие сети супермаркетов, должны быть соответствующие логистическими мощности, позволяющие держать заполненными полки магазинов, в тоже время минимизируя размер запасов.

Данные, собранные на многих рынках, говорят о том, что определяющим фактором получения или потери заказа и как следствие — основанием для приобретения статуса привилегированного поставщика является обслуживание клиентов. Время становится гораздо более важным элементом в конкурентном процессе. Сейчас покупатели обращают все больше внимания на сроки поставок. Своевременная поставка зачастую оказывается важнее брэнда. То есть если нужного брэнда нет, а заменитель есть, то покупатель, скорее всего, купит товар-заменитель. И это явление характерно для всех рынков.

## Изменение маркетинговой среды

Нужно признать, что с тех пор как маркетинг получил известность в начале 1960-х, в маркетинговой среде произошли коренные изменения. Пятьдесят лет назад организации, имеющие элементарное понимание концепции маркетинга, были способны собрать урожай на быстро растущих рынках, где покупатели имели деньги и хотели

их потратить. В этих условиях казалось, что маркетинговые усилия компании — это главная движущая сила успеха. В действительности этим успехом они были обязаны тому, что рынок был на подъеме.

С тех пор наиболее значимой переменной, повлиявшей на западные компании, стало «созревание» рынков, на которых они конкурировали. У «зрелых», развитых рынков есть особенности, которые определяют их значительное отличие от растущих рынков. Перечислим основные из этих отличий:

- искушенные и опытные покупатели;
- восприятие идентичности функций товаров;
- переход от рынка «продавцов» к рынку «покупателей»;
- конкуренция по цене.

### Искушенность покупателя

Современные покупатели и потребители в большинстве стран Запада уже все видели — их на мякине не проведешь. На промышленных рынках, так же как и на рынках товаров повседневного спроса, сегодня поставщик сталкивается с покупателем, который гораздо более требователен и которого труднее убедить с помощью маркетинговых уловок. Одно из следствий этого — постепенное уменьшение лояльности к бренду на многих рынках. Лояльность к бренду заменяется предпочтением бренда. Это значит, что покупатель может предпочесть купить определенный продукт у определенного поставщика по многим причинам, например, физические характеристики, свойства, удобство и т.д. Однако это не то же самое, что лояльность. Если, например, товара нет на полке, захотят ли посетители магазина выбрать другой бренд? Часто они хотят. Или если конечный сборщик изделий обнаруживает, что сроки поставок поставщика комплектующих менее надежны, чем у конкурента, тогда, вероятно, он сменит поставщика. Покупатели на промышленных рынках тяготеют к строгой оценке поставщика. Если работа поставщика не способна удовлетворить их требования — его сменяют, зная, что товар эквивалентного технического качества можно получить из альтернативного источника.

### Восприятие идентичности функций товаров

Характеристики зрелых рынков похожи на черты рынков сырьевых товаров, и покупатели видят лишь небольшие различия между

конкурентными предложениями. В этих условиях, как говорилось ранее, если предпочитаемый бренд недоступен, покупатель охотно согласится на товар-заменитель. Даже товары/рынки с высокой степенью инноваций не обладают иммунитетом к этой тенденции «утраты уникальности». Возьмем, например, рынок персональных компьютеров, где клоны сегодня занимают значительную долю рынка.

### Переход от рынка «продавцов» к рынку «покупателей»

Прежде производители стремились быть доминирующей силой, поскольку они продвигали товары на фрагментированный рынок. За последние десятилетия произошел большой сдвиг в балансе сил в каналах дистрибуции. Глобализация еще более ослабила власть производителя, так как либерализация торговли устранила барьеры на вход на рынок новых источников конкуренции. В результате сегодня покупатели менее пассивны и им предоставлен больший выбор.

Сила в каналах дистрибуции имеет тенденцию принадлежать тому, у кого наилучшие взаимоотношения с конечным потребителем. В прошлом это был производитель, установивший эти взаимоотношения посредством своего бренда. Сегодня конечный потребитель склонен иметь более близкие взаимоотношения с розничным продавцом. Приверженность к бренду розничного продавца растет, тогда как лояльность к бренду традиционного производителя падает. В частности, в маркетинге на рынке потребительских товаров реклама долгое время рассматривалась как способ создания отличительного преимущества. Хотя нет сомнений, что мощное присутствие в средствах массовой информации создает фундамент для успеха на рынке, по-видимому, все больше и больше решений принимается в торговых точках, то есть наличие товара на полке так же важно, как его реклама. Другими словами, наличие на полке так же важно, как и присутствие в СМИ.

### Конкуренция по цене

Практически по определению, совместный эффект предыдущих трех факторов оказывает давление на цену в сторону понижения.

В результате существует соблазн добиваться тактических доходов в объеме продаж через скидки в какой-либо форме, что сочетается с постоянными требованиями снизить цены со стороны

влиятельных покупателей. Парадоксально, но чем больше эти компании конкурируют по цене, тем больше они убеждают покупателя в том, что они действительно являются поставщиками товаров, лишенных уникальности.

Снижение цены, похоже, будет доставлять так же много беспокойства в текущем десятилетии, как ее рост в предыдущие годы. В большинстве отраслей в масштабах всего мира существуют излишние мощности, и там, где предложение превышает спрос, присутствует неизбежное понижающее давление на цену. Последствия падения реальных цен значительны. Если рентабельность сохраняется, то очевидно, что издержки должны снижаться, по крайней мере, так же быстро, как цены. Поэтому можно ожидать, что розничные продавцы, например, будут оказывать еще большее давление на своих поставщиков для дальнейшего снижения цены, а производители, такие, как автомобильные компании, чтобы снизить свои цены, будут искать альтернативных поставщиков комплектующих.

---

### Утрата уникальности в компьютерной промышленности

---

В начале 1960-х IBM контролировала 70% рынка компьютеров, что объяснялось уникальным положением компании на рынке. Покупатели — большие корпорации, государственные и другие учреждения — скорее арендовали, чем покупали крайне дорогие машины. Время от времени они должны были модернизировать или заменять их. Изменения заставляли покупателя тратить деньги на переделку программ вне зависимости от того, был ли вновь приобретенный компьютер поставлен IBM или конкурентом. Для того чтобы снизить риск оттока покупателей в этой критической точке, IBM в 1964 году стандартизировала свое программное обеспечение, давая покупателям реальный стимул оставаться с Биг Блю<sup>1</sup>. Этим IBM создавала устойчивый отраслевой стандарт. Новый стандарт эффективно обеспечил IBM контроль над более широкой компьютерной средой, а также создал бренд, означавший обслуживание, безопасность и последовательность в изменчивом мире.

Несмотря на дороговизну, информационные системы были крайне ненадежными. Покупка неподходящей системы могла сломать корпоративную карьеру, но, говорят, никто не был уволен за покупку IBM. Если система IBM выходила из строя, то Биг Блю, по крайней мере, была

---

<sup>1</sup> Big Blue — Биг Блю (Синий Великан), прозвище IBM (прим. переводчика).

достаточно большой корпорацией и обладала возможностями, чтобы оказать помощь.

Немногие конкуренты могли напрямую соперничать с индустриальным гигантом, но многие более мелкие игроки, включая производителей персональных ЭВМ Digital Equipment Corp. и Hewlett-Packard, нашли пустующую нишу, где IBM еще не установила стандарт. Тем временем другие, более мелкие предприятия пользовались симбиотическими взаимоотношениями с Биг Блю, разрабатывая программы и периферийные устройства, дополняя невероятно прибыльный продуктовый ряд IBM.

К концу 1970-х возникла новая волна конкурентов, привлеченная солидными доходами IBM. Новички, возглавляемые Amdahl Corp., создали и предложили рынку компьютеры, которые были совместимы с IBM, но были больше, быстрее и, кроме всего, дешевле продукции IBM. В 1979-м у IBM впервые за 28 лет упала прибыль, что заставило компанию снизить цены. Amdahl Corp. была вытеснена с рынка, поскольку не смогла снизить цены настолько, чтобы компенсировать риск от приобретения не-IBM продукции. Обжегшись на этом случае, IBM инициировала как для себя, так и для отрасли в целом ускоренное продвижение к разработке новых базовых технологий, способных увеличить мощность компьютера с меньшими затратами. При этом компания твердо придерживалась аксиомы закона Мура, сформулированного в 1965 году Гордоном Муром (Gordon Moore), основателем производителя полупроводников корпорации Intel. Мур постулировал, что производительность микросхем, отнесенная к цене, удваивается каждые восемнадцать месяцев. Снижение прибыли требует увеличения объемов, таким образом, темпы НИОКР становятся важными, как никогда.

IBM постепенно продвигалась ко все более широкому охвату рынка, лидируя в секторе мини-ЭВМ и следуя за остальными на растущий рынок микро-ЭВМ. Однако снижающаяся цена на вычислительные мощности уже породила новое поколение конкурентов — создателей персональных компьютеров. IBM вначале колебалась, но затем, в августе 1981-го, устремилась в этот новый бурный сегмент, выведя на рынок свой Персональный Компьютер — «PC».

PC был первым компьютером IBM, который был выпущен с использованием большой доли комплектующих, приобретенных у сторонних поставщиков. В их число входили как основные микропроцессоры, так и операционные системы, которые позволяли использовать их возможности. IBM была способна произвести и то и другое, но, торопясь вывести PC на рынок, выбрала использование внешних подрядчиков, работавших на основании соглашений без предоставления исключительного права. Микропроцессоры поступили от Intel, а операционная система от западного производителя по имени Microsoft. IBM просто соединила части вместе и затем, ис-

пользуя свои легендарные маркетинговые возможности и мощный бренд, продавала товар.

Технологически PC был ничем не примечателен, однако с логотипом IBM на корпусе он немедленно добился успеха. К 1984 году Биг Блю удерживал 34% стремительно растущего рынка персональных компьютеров и 60—70% корпоративного сегмента. Аналитики предсказывали, что в будущем корпоративный сегмент предоставит большие возможности для роста как в плане продаж оборудования, так и контрактов на обслуживание. IBM наслаждалась невиданным ранее, даже по своим собственным стандартам, ростом прибыли. С точки зрения тысяч нервных корпоративных покупателей, логотип IBM на корпусе персонального компьютера не только внушал доверие к товарам собственно IBM, он придавал законность всему сектору персональных компьютеров.

IBM сначала полагала, что большинство персональных компьютеров будут связаны с по-прежнему сравнительно высокоприбыльными большими компьютерами, стимулируя спрос в будущем. Корпорация слишком поздно осознала, что дешевые и все более производительные персональные компьютеры будут подрывать ее основной бизнес в верхнем секторе рынка. Хуже того, IBM удерживала за собой прибыльное обслуживание мэйнфреймов, но дистрибуцию своих PC отдала на откуп розничным продавцам — лишаясь, таким образом, значительной части прибыли от продаж этого технологически недифференцированного товара. Такая стратегия открыла дверь низкотратным товарам-двойникам. К 1990 году возникли сотни изготовителей IBM-клонов, удовлетворявших возникший спрос, многих из которых поддерживали и поощряли Microsoft и Intel.

Бренд IBM вырастил Microsoft и ускорил рост Intel, предоставив рынок для их товаров и поделившись с ними доверием потребителей. Обретя это доверие, два энергичных поставщика добавочной стоимости активно поощряли новых предприимчивых производителей компьютеров принимать последние конфигурации Microsoft/Intel, сбивая цены, опережая и превосходя IBM.

Рецессия начала 1990-х сделала корпоративных покупателей более чувствительными к цене и гораздо более готовыми искать приемлемые по цене товары. С удешевлением вычислительной техники принятие решения о покупке было децентрализовано и перешло на более низкие уровни иерархии. Молодые менеджеры по закупкам, лишённые былой приверженности производителю, все чаще рассматривали компьютерную технику как обычный канцелярский товар. Основная прибыль при этом доставалась разработчикам операционных систем и прикладного программного обеспечения.

К началу 1990-х именно Microsoft и Intel, а не IBM, определяли характер и скорость конкуренции в рамках компьютерной промышленности. Спустя десять лет 90% мирового рынка персональных компьютеров принадлежа-

ло Wintel — комбинации программы Microsoft Windows и микросхем Pentium корпорации Intel

Железная хватка Intel на рынке высокопроизводительных процессоров немного ослабла в 2000 году в результате значительных проблем с их новым процессором Pentium 4. Небольшая ошибка позволила давнему конкуренту — компании AMD — заполнить образовавшуюся пустоту на рынке высокопроизводительных процессоров. Тем не менее, преодолев проблему с Pentium 4, Intel дала отпор, значительно снизив цены (ни много ни мало на 40%) по отношению к остальной продукции линии Pentium. По общему мнению, компьютерное «железо» сейчас — это товар, лишенный уникальности

## Концентрация покупательной способности

Как говорилось ранее, важной тенденцией современной маркетинговой среды является продолжающаяся концентрация покупательной способности. Консолидация произошла в результате слияний или роста компаний путем поглощений и как неизбежный результат процесса конкуренции, который привел к выживанию сильнейших.

Процесс консолидации представлен практически в каждой отрасли. Рынок розничной торговли бакалейными товарами — очевидный пример. На рисунке 1.1. показано процентное отношение всего западноевропейского рынка к трем лидерам розничной торговли в этих странах.

На эти же рынки выходят паневропейские и даже всемирные ретейлеры (например Wal-Mart), что усиливает эффект концентрации. Эти компании ищут способы использовать свое возросшее влияние для того, чтобы добиться лучших цен, чем они могли получить, выступая как одиночные национальные игроки.

Процесс концентрации в других отраслях промышленности в Западной Европе был значительно ускорен в результате европейской экономической и валютной интеграции. Исторически страны стремились развивать свои собственные промышленные центры независимо от своих соседей, но как только торговые барьеры были разрушены, был обнаружен переизбыток производственных мощностей. При сравнении США и стран Европейского Союза — в целом численность их населения приблизительно одинакова — выясняется, что во многих случаях в сравниваемых отраслях промышленности в Европе работает больше компаний, чем в США. «Общий рынок» стран Европейского Союза привел к увеличению



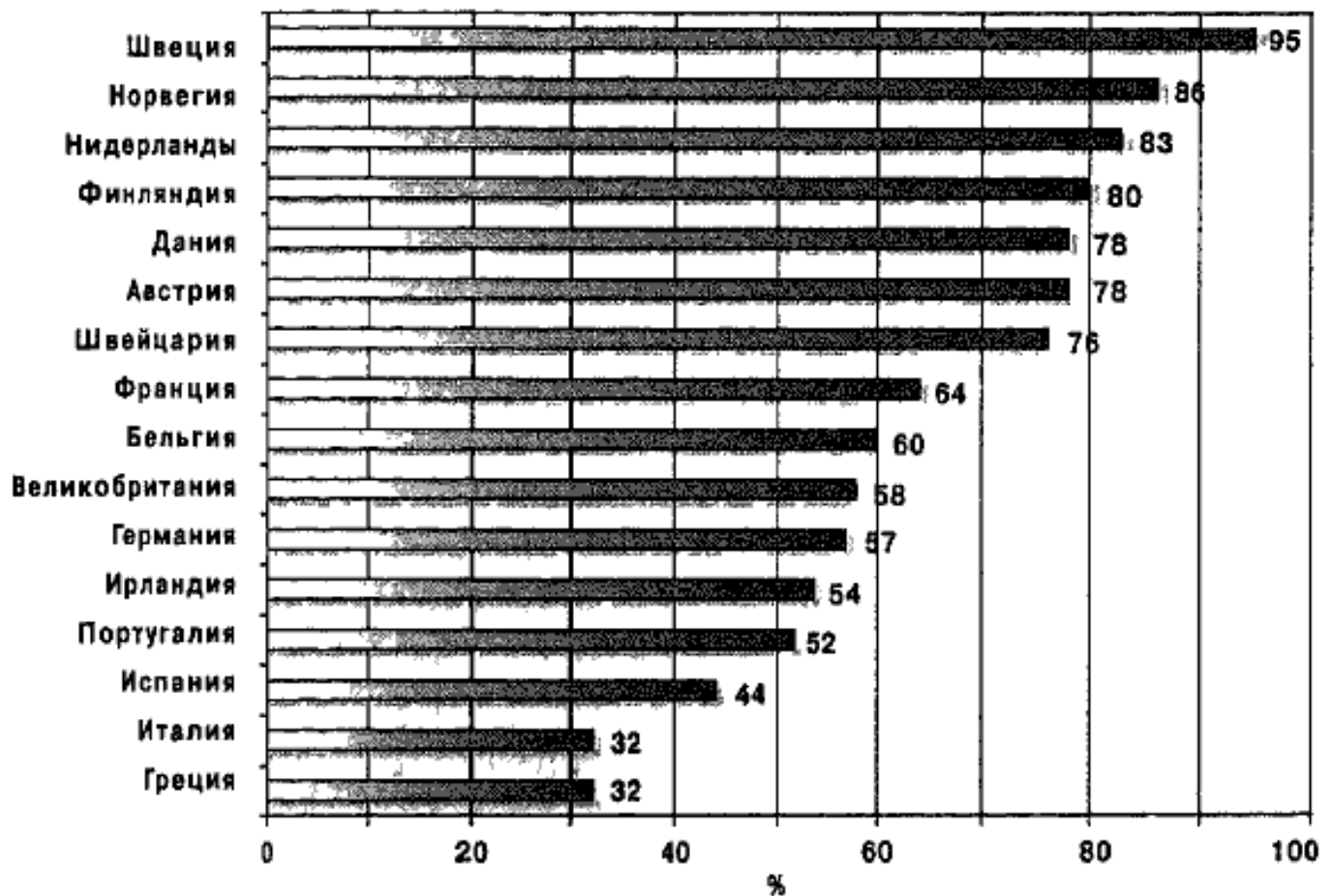


Рисунок 1.1 Доля рынка трех лидеров розничной торговли в каждой стране в процентах (источник: А.С. Nielsen (2003) *The Shrinking World*)

интернациональных слияний, так как компании стремятся к экономии за счет объемов и оптимизации использования мощностей.

Одновременно с увеличением покупательной способности клиенты также ищут возможность работы с меньшим количеством поставщиков. У многих компаний существуют и действуют активные программы рационализации работы с поставщиками. Эти компании ожидают, что оставшиеся поставщики будут стремиться к более тесному сотрудничеству, для того чтобы уменьшить количество затрат, используя такие инициативы, как программы Материальных запасов, управляемых продавцом (см. главу 5). Очевидно, чтобы стать привилегированным поставщиком в этой новой конкурентной среде, требуются способности и возможности, далеко выходящие за рамки традиционных «4Пи».

### Сокращение количества поставщиков

В 1990-е производители автомобилей во всем мире один за другим двигались по направлению к сокращению количества поставщиков. Компания

Ford Motor, например, сократила свой пул поставщиков с 10 000 до 2300 за первую половину десятилетия, а в 1996 году объявила о намерении к концу десятилетия снизить их количество до 1150.

Консолидацией управляли компании-производители автомобилей, оказывавшие давление на поставщиков, чтобы повысить уровень интеграции комплектующих, например, поставлять не просто пепельницы, а приборные панели в сборке. Также на поставщиков была возложена большая ответственность за НИОКР — предпочтение отдается компаниям с большими мощностями, капиталом и навыками. Многие более мелкие поставщики были вынуждены пойти на слияние или стать поставщиками второй или третьей очереди. К концу 1990-х крупнейшим производителям автомобилей потребовались всемирные сети поставок. Для того чтобы максимизировать свою покупательную способность, они стремятся к получению комплектующих из одного источника для каждой модели на всемирной основе.

В некоторых случаях давление на поставщиков комплектующих с целью понизить цены было слишком велико. В январе 2002-го KPMG, работающая на кредиторов обанкротившейся инжиниринговой компании UPF-Thompson и уполномоченная на проведение ликвидации компании, потребовала от компании Land Rover (дочернее предприятие Ford) выплаты авансового платежа приблизительно в £40 миллионов, чтобы гарантировать поставку ходовой части. У UPF были долги в размере около £50 миллионов, и эта компания была единственным поставщиком ходовой части для модели Discovery, обеспечивающей около трети объема производства Land Rover.

Руководство Land Rover было возмущено. Столкнувшись с возможностью остановки производства, они немедленно добились судебного постановления, обязывавшего UPF сохранять поставки в краткосрочном периоде. Land Rover предложила осуществить «добровольный» платеж в 4 миллиона фунтов и 20-процентное увеличение цены, чтобы выиграть время и дать другому поставщику возможность приобрести потерпевшую неудачу UPF.

KPMG тем временем выдвинула подобные требования и другим клиентам, включая производителей знаменитых британских черных такси — дочернюю компанию Volkswagen — и другого крупнейшего мирового производителя автомобилей — General Motors. KPMG обосновала свои действия, указав на то, что закон требует рассматривать исключительные взаимоотношения с клиентом как ценный актив, который может быть использован для получения выгоды кредиторами. KPMG следовала юридическому прецеденту двухлетней давности, который касался банкротства другого поставщика Ford. В этом случае судья руководствовался тем, что компании-ликвидатору было дано право использовать уязвимость покупателей их клиента, поскольку прежде всего она отвечала за выплаты кредиторам.

## Фрагментация потребительских рынков

Если на рынках товаров и услуг производственного назначения покупательная способность стремится к концентрации, то на потребительских рынках наблюдается обратная тенденция, то есть стремление к фрагментации. В данном случае фрагментация означает переход от старой идеи унифицированного, однородного рынка товаров «массового производства» к гораздо более мелким сегментам, где потребители ищут индивидуальные решения для удовлетворения своих потребностей. Идея «микромаркетинга» — это попытка сосредоточить маркетинговые стратегии на более мелких группировках покупателей. Например, розничные продавцы продуктов питания сейчас разрабатывают стратегии торговли для конкретных магазинов, основанные на анализе местной геодемографической статистики и характере продаж, основанном на данных кассовых сканеров. На другом рынке Dell Computer поднялась на вершину своего сектора благодаря использованию способности конфигурировать персональные компьютеры, используя ряд альтернатив, и затем доставлять их прямо потребителю. Dell обнаружила эту возможность задолго до бума Интернет-торговли и возрождения сопутствующей ей традиции покупок на дому.

Цель микромаркетинга — подойти как можно ближе к конечному сегменту, равному одному человеку, посредством чего сводятся воедино индивидуальные решения для индивидуальных потребителей. Очевидно, что это требует от поставщика значительной степени гибкости и высокой оперативности.

На фрагментированном рынке традиционные инструменты маркетинга потребительских товаров не дают прежнего эффекта. Национальные рекламные кампании в средствах массовой информации, например, могут больше не быть наиболее рентабельным способом взаимодействия с этими микрорынками. В то же время есть доказательства того, что на искушенного потребителя традиционная реклама влияет все меньше и меньше и что большее число решений о покупке в действительности принимается в торговых точках.

В условиях снижения эффективности рекламы через средства массовой информации все большее значение приобретают методики маркетинга с использованием баз данных (Data Base Marketing). Эти методики помогают лучше понять индивидуальные предпочтения покупателей и взаимодействовать с ними соответственно этим предпочтениям. Используя данные, полученные из

разнообразных источников, и современные компьютерные технологии, возможно сконцентрироваться на относительно небольших группах покупателей со сходными параметрами. Таким образом, можно использовать узко направленный подход к маркетинговым коммуникациям.

Использование файлов, содержащих информацию о покупателе и созданных на реляционной основе (т.е. различные элементы информации могут быть сведены вместе из различных файлов), дает возможность маркетологу более точно сформулировать обращение для отдельного или потенциального клиента.

Но не только компьютерные технологии сделали возможным маркетинг с использованием баз данных; это также быстрое увеличение объемов подробной информации об индивидуальных покупателях на многих рынках. Значительным толчком для использования в маркетинге баз данных, в частности на потребительских рынках, послужило быстрое развитие в области *геодемографии*.

Геодемография — это общий термин, применимый для создания реляционных баз данных, который сводит вместе демографические данные (т.е. пол, возраст, место жительства), социоэкономические данные (т.е. вид деятельности и доход), поведение индивида как покупателя, сведения об образе жизни и, наконец, любые данные, которые могут быть полезны при описании конкретного покупателя. Большая часть информации доступна из таких источников, как перепись населения, избирательные списки, Справочник целевых групп (Target Group Index), Национальный обзор покупателей (National Shoppers' Survey), данные о владельцах кредитных карт и так далее, все это может быть соотнесено с почтовыми индексами и в некоторых случаях — с конкретными людьми.

Коммерческие геодемографические службы, такие как Lifestyle View, используют разнообразные системы сегментации (например, PRIZM или Super Profile), чтобы помочь маркетологам более точно определить целевую аудиторию. Например, сейчас возможно определить с большой достоверностью каждый из 15 миллионов британских почтовых индексов — каждый включает около пятнадцати адресов.

Одно из основных преимуществ, предоставляемых маркетингом с использованием баз данных, — это возможность обработать уже существующую в компании клиентскую базу данных и затем искать других потенциальных покупателей со схожими параметрами. Доступность все более подробной информации о покупательском поведении индивидуума также значительно облегчает выбор средств коммуникации для продвижения товаров и услуг.

Кроме того, маркетинг с использованием баз данных дает возможность в значительно большей степени персонализировать контакт с покупателем. Прямая почтовая рассылка может быть индивидуальной для получателя. Каталоги, информационные бюллетени и даже журналы могут быть персонализированы в соответствии с известными интересами и предпочтениями личности. Одна американская компания, Donnelly, предоставляет специальную услугу в области печати: множество разных версий одного журнала могут быть изданы так, что содержание передовицы и рекламы будет соответствовать интересам небольших групп подписчиков. Один журнал, *Farm Journal*, издается в виде 8000 различных вариантов, каждый из которых предназначен отдельному сегменту читателей в соответствии с демографическими характеристиками, размером фермы, выращиваемыми культурами или животными и так далее.

Розничные продавцы были первыми, кто понял маркетинговые возможности использования баз данных для создания лояльности покупателя. Покупателей поощряют регистрироваться для программ «постоянный покупатель», и их вознаграждают скидками и специальными бонусами, если, делая покупки, они представляют карту на кассе. В результате может быть создана точная история покупок, сделанных данным клиентом, наряду с его демографическим профилем и другими подробностями. Это делает возможным индивидуальные способы продвижения, дает возможность предложить покупателю одновременно ряд товаров или услуг, и, что важно, ассортимент товаров в этом магазине наиболее полно будет соответствовать требованиям покупателя. Как мы уже заметили, многие розничные сети разрабатывают специальные маркетинговые и торговые стратегии для конкретных магазинов так, чтобы магазин, который постоянно посещают покупатели с определенными демографическими характеристиками и известными товарными предпочтениями, мог предоставить набор продуктов, соответствующий клиентской базе.

---

### Клубная карта Tesco

---

За последнее десятилетие произошли три значимых для повышения статуса директ-маркетинга в Великобритании события: решение компании Heinz UK сократить рекламный бюджет на 25 миллионов фунтов стерлингов; назначение Джона

Фаррелла (John Farrell), работающего в области директ-маркетинга, главой одной из крупнейших мировых рекламных сетей, и запуск проекта «Клубная карта» Tesco

. Однако именно запуск проекта «Клубная карта», по мнению многих, является определяющим моментом в развитии и принятии маркетинга с использованием баз данных. Схема не только вошла в историю — она помогла Tesco выйти на первое место и обойти Sainsbury's, но и показала, насколько эффективными могут быть технические средства, если их правильно применять.

(Успех Tesco выдвинул Дана Хамби (Dunn Humby),  
*Precision Marketing*, 21 сентября 2001, стр. 11)

13 февраля 1995 года компания Tesco, торгующая бакалейными товарами, запустила проект «Клубная карта» — первая в Великобритании программа создания лояльности к национальному супермаркету. Представитель Tesco пояснил, что переманивание покупателей магазинов-конкурентов не является основной целью программы. Продолжая, он добавил, что Tesco стремилась воссоздать те отношения, которые существовали между местными магазинами и их покупателями 50 лет назад.

Участие в программе «Клубная карта» доступно всем клиентам Tesco во всех 678 магазинах. Карта выдается по просьбе покупателя. Затем покупатель предъявляет карту с магнитной полосой на кассе, где ее пропускают через специальный считывающий сканер. Подробная информация о сделанных покупках записывается, и автоматически начисляются очки за каждый потраченный в магазине фунт стерлингов. В конце каждого квартала очки суммируются, и покупателям по почте высылаются ваучеры с указанием суммы, которая будет компенсирована при последующих покупках. Программа позволяет покупателям требовать скидку в размере 1% их годовых счетов из этих магазинов.

Эта программа потребовала значительных затрат. В дополнение к 1% скидки для покупателей Tesco рассчитала, что затраты на запуск программы составят около 10 миллионов фунтов стерлингов. Однако компания была убеждена, что эти деньги не будут потрачены впустую. Во время апробирования программы в четырнадцати магазинах было выпущено более 250 000 клубных карт, что свидетельствовало о том, что проект принимают 70—80 процентов вовлеченных в эксперимент покупателей.

Ожидалось, что в это же время другие ведущие сети супермаркетов тоже запустят собственные программы карт лояльности. Однако в заявлении для прессы Дэвид Сэйнсбери (David Sainsbury), в то время председатель лидирующей на рынке компании J. Sainsbury, не только решительно отклонил программу, но и публично высмеял ее. «У нас нет никаких планов следовать этим курсом», — заявил он.

Однако боссы Сэйнсбери упустили один важный момент. Многомиллионные инвестиции Tesco в действительности были направлены на приобретение базы самообновляющихся данных об их текущем контингенте покупателей. Операционные преимущества, такие, как усовершенствованный ассортимент, уровень демонстрации и уровень кадров, могли быть основаны на этих данных и не были бы упущены. Однако главной целью сбора данных было содействие микромаркетинговым мероприятиям. Основные данные — сведения о том, что люди покупают, как много, когда и как часто они тратят деньги, — открыли многое об образе жизни самих покупателей. На основании этих данных Tesco смогла сегментировать свою клиентскую базу в соответствии с реальным поведением покупателей и не полагаться более лишь на данные демографических или социоэкономических исследований. Полученные данные могли быть использованы для укрепления лояльности покупателей через персонализированные, ценностно-ориентированные предложения. Причем эти предложения могли быть посланы по почте на дом каждому отдельному покупателю.

К концу марта 1995 года более 5 миллионов человек присоединились к программе клубных карт, и Tesco впервые обошла по продажам Sainsbury's, став ведущим розничным продавцом фасованных товаров в Великобритании.

В течение года Sainsbury's и большинство остальных британских ведущих розничных торговцев с разной степенью успеха внедрили собственные программы «карт лояльности». Многие до сих пор рассматривают эти программы как тактические маркетинговые приемы. Некоторые из карт были способны собирать данные, но самим ретейлерам не хватило квалификации, чтобы управлять громадным объемом собранных данных и использовать его.

Tesco, однако, наняла небольшую консалтинговую компанию, специализирующуюся на обработке данных (Dunn Humby & Associates), для того чтобы оценить происходящее в девяти магазинах в течение апробирования программы клубных карт. Компания и впоследствии пользовалась услугами Dunn Humby, заключавшимися в рекомендациях по эффективным способам управления и развития базы данных клубных карт.

Набравшись опыта в использовании базы данных, Tesco смогла расширить ряд предложений по клубным картам. Вначале предложения были сделаны в форме ваучеров на скидку на приобретение товаров раскрученных торговых марок. Однако с развитием программы скидки были распространены и на другие товары и услуги, такие, как товары из серии «Сделай сам» или праздничная упаковка, предоставляемые другими фирмами, мечтавшими присоединиться к программе.

Tesco пошла дальше, выпустив собственную кредитную карту — «Клубную карту Плюс» — в июне 1996 года, предвещая вторжение супермаркетов в сектор финансовых услуг. Использование Интернета как средства для покупок на дому рассматривалось как следующий рубеж для британских

бакалейщиков. База данных проекта «Клубная карта» еще раз предоставила Tesco необходимые возможности, которые к 2001 году позволили этой компании стать крупнейшим в Британии продавцом по Интернету. Имея миллион он-лайн покупателей, Tesco доставляет больше бакалейных товаров, заказанных по Интернету, чем любая другая компания в мире. К тому времени, однако, многие другие британские бакалейщики отказались от своих программ карт лояльности, утверждая, что эти программы были слишком дорогими в обслуживании и что они больше не давали конкурентного преимущества, так как покупатели были склонны иметь карты нескольких розничных сетей. Широко распространилось предположение, что клубные карты тоже доживают последние дни, но Tesco думала иначе.

В 2000 году Tesco предпочла купить контрольный пакет Dunn Humby, чем столкнуться с риском потерять квалификацию в предоставляемом консалтинге. Компания пошла дальше, открыв новый источник доходов. Эти доходы поступали от продаж сведений об анонимных покупателях, содержащихся в 10-миллионной базе владельцев клубных карт, прямо производителям товаров определенных брендов. Более того, это был единственный розничный торговец в мире, способный предоставить надежные данные о том, как отличается поведение покупателя при покупках он-лайн от поведения при покупках непосредственно в магазине.

Маркетинг с использованием баз данных широко распространен в сфере услуг. Некоторое время были распространены программы «Постоянного пассажира» и клубных карт отелей, но постепенно компании приобрели больше опыта в использовании своего потенциала. Поскольку стало известно не только поведение личности как покупателя, но и появилась возможность соотнести эти сведения с предварительно собранной биографической информацией, взаимоотношения с клиентом могут быть усовершенствованы. Таким образом, возможно персонализировать услугу, например, можно предоставить клиенту любимое место, или еду в самолете, или комнату в отеле.

С помощью маркетинга баз данных производители потребительских товаров постоянного спроса могут все более точно определять перспективных потребителей своих товаров. Что более важно, они могут использовать этот вид маркетинга для укрепления взаимоотношений с ключевыми клиентами, разрабатывая планы продвижения и стимулирования, которые более тесно свяжут покупателя с компанией. Например, данные, полученные с помощью таких компаний, проводящих опросы, как Национальный обзор покупателей (National Shoppers' Survey), охватывают более 3



миллионов индивидуальных покупателей в Великобритании, давая возможность маркетологам концентрироваться на постоянных пользователях в своей категории товаров или выбрать потребителей товаров-конкурентов для фокусировки продвижения.

В области потребительских товаров длительного спроса производители автомобилей используют базы данных для улучшения показателей удержания клиентов. Saab, например, во время оформления покупки машины собирает огромное количество подробных сведений о каждом из своих клиентов (компания обновляет информацию каждые шесть месяцев). Используя эти данные, Saab может разрабатывать совместные с другими компаниями акции по продвижению крайне привлекательных для своих клиентов товаров, таких, как Bang & Olufsen или шампанское Laurent Perrier. Когда же придет время и существующие покупатели придут, чтобы купить новую машину, начнется персонально сфокусированная маркетинговая программа. Очевидно, что если компания знает, кто является ключевым потенциальным клиентом, она может позволить себе потратить значительно больше на персонализированные продажи и маркетинг, зная, что маркетинговые усилия будут гораздо более эффективными, поскольку они индивидуальны для конкретного человека.

В маркетинге товаров и услуг для корпоративных клиентов в последнее время наблюдается увеличение интереса к управлению взаимоотношениями с клиентами (CRM), которое основано на платформе, предоставленной маркетингом с использованием баз данных. CRM можно определить как:

...Стратегический подход к увеличению биржевой стоимости акции путем развития соответствующих взаимоотношений с ключевыми клиентами и сегментами клиентов. CRM объединяет потенциал IT и стратегий маркетинга взаимоотношений с целью создания выгодных долгосрочных взаимоотношений. Важно: CRM предоставляет повышенные возможности использования данных и информации как для понимания клиентов, так и для лучшей реализации стратегии маркетинговых взаимоотношений. Это требует межфункциональной интеграции персонала, операций и маркетинговых возможностей с помощью информационных технологий и прикладных программ.

(Кристофер, Пейн и Баллантайн (2002)

*Relationship Marketing*, 2-е изд. Butterworth-Heinemann)

Сегодня доступны мощные программные пакеты, что дает возможность компаниям больше сосредоточиться на способах, с помощью которых они создают и успешно воплощают решения по оказанию услуг индивидуальным клиентам. В действительности мы наблюдаем эффект перехода от массового маркетинга к индивидуальному маркетингу. Так, маркетинг с использованием баз данных меняет способы обращения к фрагментированным рынкам и индивидуализирует коммуникации. При сочетании этого типа маркетинга с гибкостью реакции в области разработки и доставки товаров или услуг появляются существенные конкурентные возможности.

## **Клиент, чувствительный к качеству обслуживания**

---

Сегодня считается общепринятым, что обслуживание — это определяющий фактор в завоевании и удержании клиентов. Современный покупатель на любом рынке требует от поставщиков самого высокого уровня обслуживания, особенно в том, что касается службы доставки. Концентрация на сокращении складских запасов заставила многие компании более пристально взглянуть на качество услуг по доставке. На другом конце маркетингового канала потребители стали столь же требовательны к обслуживанию. В эпоху фаст-фуда и круглосуточных магазинов мало кто готов ждать. Разные опросы показывают, что сегодня около двух третей решений о покупке принимается в местах продаж. В результате наличие товара на полке магазина часто побеждает приверженность торговой марке.

Задача, которая стоит перед компанией, стремящейся лидировать в области предоставления услуг, — определить требования, предъявляемые к обслуживанию различными сегментами потребителей и реструктурировать свои логистические процессы таким образом, чтобы удовлетворить эту потребность в обслуживании.

Фактически компании любого сегмента рынка должны понять, что дифференциация на основе лучшего обслуживания клиента предоставляет возможность избежать конкуренции по цене. Пока на любом рынке существуют покупатели, зависящие от цен, будет также и большое количество покупателей, чувствительных к уровню обслуживания. Успех продаж готовой, но претендующей

на изысканность пищи за относительно высокую цену таких компаний, как Marks & Spencer, показывает, что существует довольно много покупателей, для которых большее значение имеет количество потраченного времени, чем цена. На другом рынке компания RS Components, дистрибьютор электронных компонентов, благодаря высокому уровню обслуживания способна сохранять высокую рентабельность.

---

## RS Components

---

Расположенная в Корби (Нортгемптоншир), RS Components широко признана как лидер отрасли в области обслуживания. Компоненты, которые она поставляет, необходимы для производства оборудования ее клиентов. Следовательно, за быстрые и надежные поставки этих компонентов клиенты готовы платить гораздо более высокую цену.

RS гарантирует поставку по Великобритании на следующий день после заказа любого из 130 000 компонентов, представленных в каталоге. Заказ может быть сделан по Интернету, по факсу или по телефону. Доставка бесплатна для тех, у кого открыт кредит, хотя доплата взимается за каждую сверхсрочную гарантированную поставку. Для этого RS использует гибкую шкалу выплат: в 2002 году это было от 15 ф.с. за доставку до 9.00 утра следующего дня до 9 ф.с. за доставку до полудня.

Репутация RS, заработанная на великолепном обслуживании и удобстве, позволила ей за последние годы расширить свой бизнес от электронных компонентов до полного ряда других дополнительных категорий товаров, включая инструменты, товары для здоровья и безопасности, офисное оборудование и книги.

---

## Источник маркетингового преимущества

---

Все более очевидно, что в новой конкурентной среде успешные маркетинговые стратегии основаны на сочетании трех необходимых элементов. Первый — это создание портфеля *инновационных продуктов*, которые могут решить реальные проблемы и предоставить ощутимые и существенные преимущества клиентам. Фундаментом предложения должна быть привлекательность

сильного бренда, будь это имидж компании или конкретного продукта. Во-вторых, должны быть прочные *взаимоотношения с клиентом*, чтобы посредники хотели работать с компанией благодаря ощутимым экономическим преимуществам. В-третьих, должен существовать фундамент в виде *эффективности цепочки поставок*, обеспечивающий великолепный сервис за меньшую плату. На рисунке 1.2 показаны все три источника конкурентного преимущества.

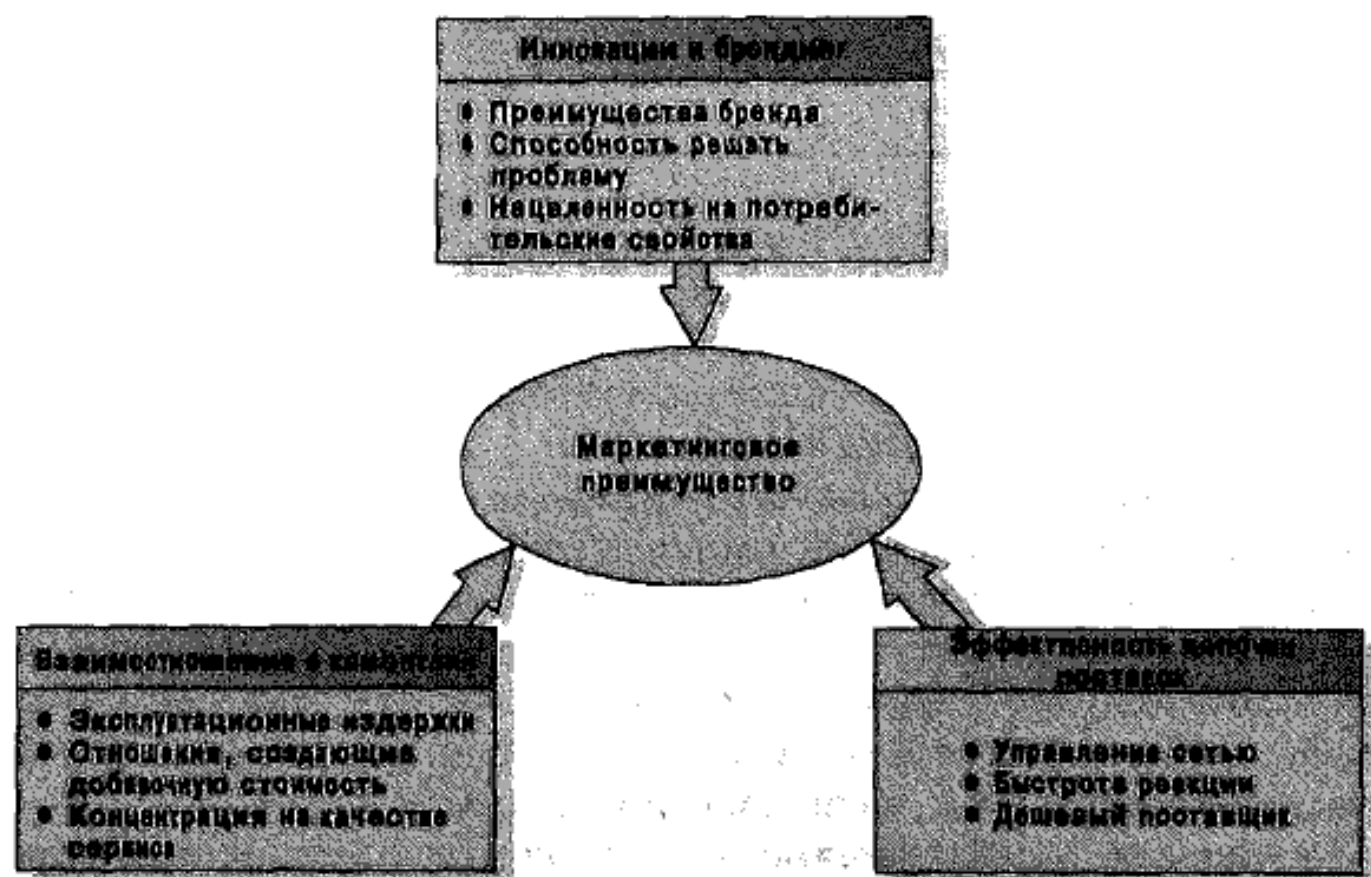


Рисунок 1.2 Источники маркетингового преимущества

Каждый из трех аспектов требует четко определенной стратегии, но должен развиваться как часть общего пакета, чтобы обеспечить наибольшую ценность как для покупателя, так и для потребителя.

### Иновации и брендинг

Хотя лояльность к бренду может быть не столь сильна, как прежде, необходимость создать «контрактные» отношения с конечным потребителем все еще является необходимым условием маркетингового преимущества. Ценность бренда — это все еще важная составляющая принятия большого числа решений о покупке, хоть и кажется,

что прослеживается возврат к концепции ценности, основанной на традиционных осязаемых или «ключевых» преимуществах, а не на эмоциях, неосязаемых преимуществах, которыми, кажется, в последнюю четверть века были одержимы многие маркетологи. Сегодня представляется, что лояльность потребителя чаще основана скорее на «жестких», чем на «мягких» аспектах, и что выбор товара или услуги определяется соотношением цены и качества, удобством, надежностью, безопасностью и функциональностью. Влияние товаров, выпускаемых под торговой маркой продавца, и брендов, принадлежащих различным продавцам во многих категориях товаров, дополнительно подтверждают эту тенденцию. Соса-Сола, считающаяся самым узнаваемым в мире брендом, заметила, что ее доля рынка в США и Великобритании (и в других странах) постепенно уменьшается из-за товаров, выпускаемых под торговой маркой продавца, которые воспринимаются покупателями как предоставляющие большую ценность за те же деньги. На рисунке 1.3 показан рост проникновения товаров, выпускаемых под торговой маркой продавца, на рынке фасованных бакалейных товаров Великобритании.

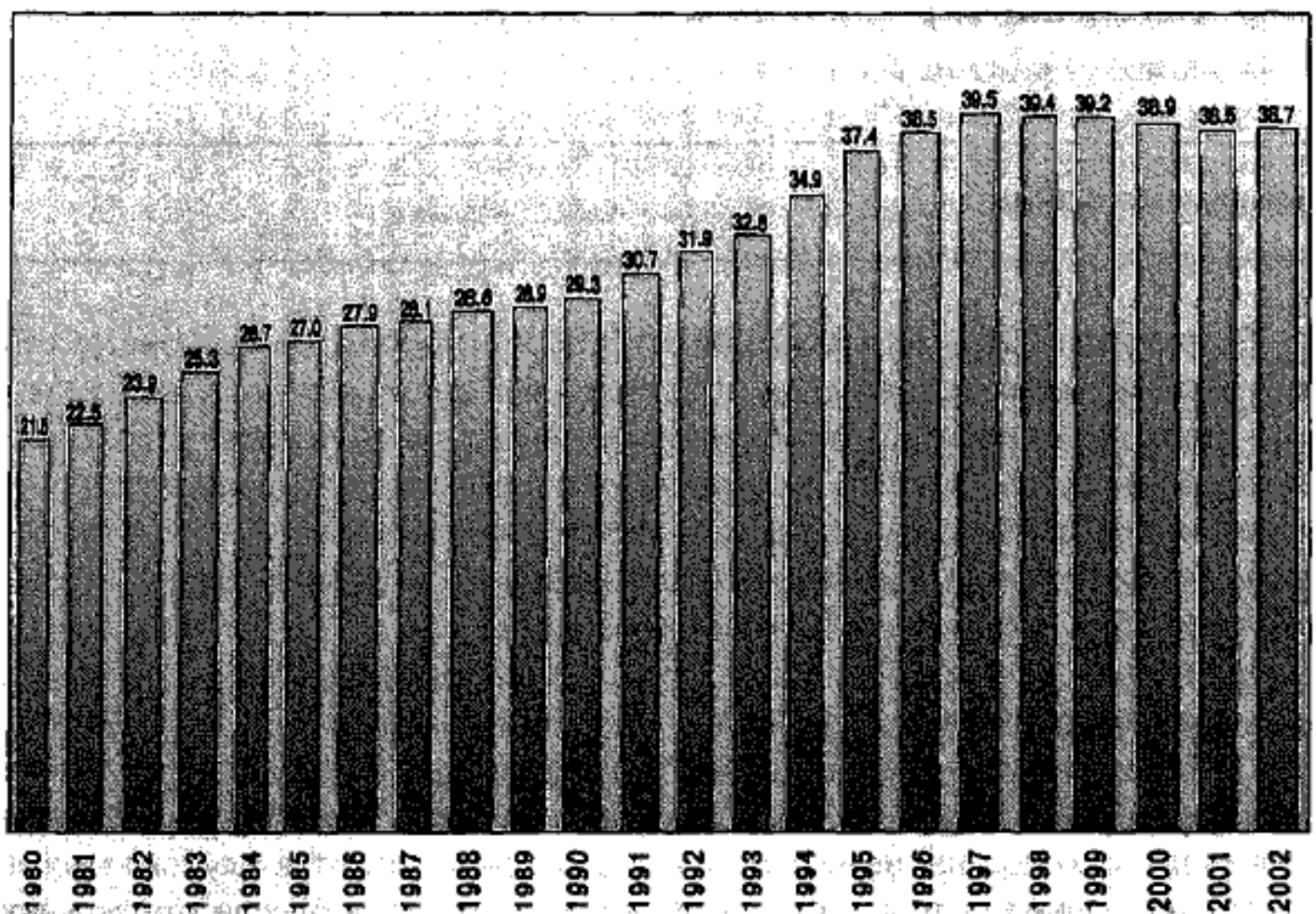


Рисунок 1.3 Доля продаж товаров, выпускаемых под торговой маркой продавца (процент фасованной бакалеи — долгосрочная тенденция): 1977—1999 (источник: Taylor Nelson Sofres Superpanel)

Для маркетологов двадцать первого века это означает, что для упрочения своего положения в глазах потребителя нужно в большей степени сосредоточить маркетинговые усилия на предоставлении решений, которые могут быть преобразованы в осязаемые преимущества для индивидуальных потребителей. Во многих случаях это еще больше ускорит переход к «микро» или индивидуальному маркетингу благодаря достижению большей степени индивидуализации предложения.

Предполагается также, что еще большие усилия должны быть направлены на инновации. На переполненном рынке потребитель окружен одинаково выглядящими товарами и товарами-заменителями. Если товары представлены как обеспечивающие значительные преимущества потребителям, то зачастую они будут проданы в значительных объемах и за более высокую цену. На рынке моющих средств, где существует жесткая конкуренция, Uniliver и Procter & Gamble больше сражаются на поле инноваций, чем на экране телевизора. Критичным становится время от появления замысла продукта до его выхода на рынок, поддержанное корпоративной культурой, поощряющей незашоренное мышление и рискованные действия.

---

## Мыльные войны

---

В феврале 2001 года МакБрайд (McBride), небольшой производитель потребительских товаров под собственной маркой, несмотря на трудности, добился одной из самых больших за последние годы удач в разработке нового продукта. МакБрайд показал, что производитель товаров под собственной маркой может не только конкурировать с самыми большими производителями брендированных товаров по цене и качеству товара, но также способен превзойти их в плане инноваций.

Рынок моющих средств — один из самых сформировавшихся среди всех рынков потребительских товаров — спрос постоянен и роста не существует. В Западной Европе маркетологи, представляя бренд Persil компании Uniliver и Ariel от Procter & Gamble, десятилетиями были заняты в торговом эквиваленте окопной войны. Бренды всемирных гигантов «глубоко окопались» не только потому, что предпочтения в выборе бренда стиральных порошков передаются из поколения в поколение. Несмотря на миллиарды долларов, потраченных на маркетинг, только инновации, действительно улучшающие продукт, оказали заметное влияние на статус-кво.

Общепризнанно, что потребители наиболее склонны менять бренды в период между тем, как новый новаторский продукт достигает полок, и неизбежным появлением клонов их обычного бренда. Товары, выпущенные под марками розничных продавцов, рассчитывающие только на крошечную долю общего рынка, неизменно были «клонами» и, следовательно, рассматривались обоими гигантами практически как нечто незначительное.

В Великобритании неувядающий бренд компании Unilever-Persil на протяжении десятилетий был лидером рынка, пока в 1994 году стремление получить преимущество первопроходца с помощью радикально новой формулы не привело к выпуску Persil Power. Этот продукт был выпущен на рынок без достаточного тестирования. P&G упорно продолжала показывать, как «ускоритель», входящий в Persil Power, может повредить одежду потребителя, и продажи Ariel превысили продажи Persil. В решительном стремлении удержать лидерство P&G быстро начала впечатляющую глобальную реструктуризацию, направленную на сокращение времени на разработку и выход на рынок новых инновационных товаров.

В это время рынок средств для стирки разделился на две большие стабильные категории — порошкообразные и жидкие средства — с клиентами, приверженными либо одной, либо другой форме. Некоторые покупатели предпочитали порошковые средства, так как считается, что они обладают большими моющими способностями; другие отдавали предпочтение жидким, потому что они лучше выполаскиваются. Persil и Ariel были доступны в обеих формах. В короткие сроки средства для стирки достигли в некотором роде функционального плато, когда становится маловероятно, что дальнейшие несущественные улучшения отвлекут клиентов от брендов конкурентов.

В 1998 году Unilever ухитрилась вернуть потерянную долю рынка, победив P&G выводом на рынок таблетки Persil — компактной, удобной, порционной альтернативы порошку. Persil удалось удержать свое завоевание, несмотря на быстрый ответ P&G с ее Ariel Tablets.

Осознав, что удобство является источником дифференциации, добавляющей ценность продукту, оба гиганта индустрии поняли, что очевидным следующим шагом в модернизации продукта должно стать создание порционных упаковок жидких средств.

15 февраля 2001 года по маркетинговой прессе пронесся возбужденный гул. Unilever и P&G готовили крупнобюджетную рекламную кампанию. Однако больше всего волнения вызвала новость, что надежды Unilever быть первой на рынке с Persil Capsules были близки к краху. Unilever рассчитывала выпустить продукт в апреле, но P&G объявила о намерении выпустить Ariel Lique-Tab в марте. 19 февраля одна из небольших торговых сетей Британии — the Co-operative Group — ошеломила мир, заявив, что в течение недели она выпустит Brio Actipods. МакБрайд — мелкий производитель товаров —

под собственной маркой победил всех участников гонки за вывод капсул с жидким моющим средством на рынок.

## **Взаимоотношения с клиентами**

С ростом влияния посредников на многих рынках задача первоочередной важности — сделать покупателя, а не только потребителя, неотъемлемой частью маркетинговой стратегии. Является ли посредник розничным продавцом, дистрибьютором или производителем, маловероятно, что без его поддержки даже самый сильный бренд может полностью реализовать свой потенциал.

В результате концентрации возрастает не только покупательная способность клиента, но так же, как мы отмечали ранее, увеличивается стремление этого клиента к «централизации». Другими словами, если в прошлом существовал обычай распределять все закупки отдельного товара по нескольким поставщикам, то сегодня целью является уменьшение количества поставщиков и как результат — достижение дальнейшего снижения издержек.

Хотя многими поставщикам такие тенденции могут восприниматься как угроза, другим они предоставляют возможности. Если поставщик может предложить лучший набор ценностей с измеримым положительным экономическим влиянием на покупателя, тогда, вероятно, он и выиграет. Современный клиент — это более искушенный покупатель, привыкший работать с такими понятиями, как эксплуатационные издержки, калькуляция затрат жизненного цикла и анализ издержки/прибыли. Действительно, многие клиенты сегодня активно внедряют «партнерские» стратегии, посредством которых они стремятся установить долгосрочные взаимоотношения с привилегированными поставщиками, основанные на философии взаимовыгодных отношений.

## **Эффективность цепи поставок**

Современный рынок дает весомые основания для обсуждения того, что между собой конкурируют не отдельные компании, а скорее цепочки поставок. В основном эта точка зрения основана на факте, что когда компании работают независимо



как от поставщиков, так и от клиентов, то в зонах пересечения наблюдается тенденция к росту затрат и неэффективности.

Управление цепочкой поставок может быть определено как «управление восходящими и нисходящими взаимоотношениями с поставщиками, дистрибьюторами и клиентами для достижения большей ценности для клиента с меньшими затратами».

Формализованное управление цепочкой поставок все более осознается как основной определяющий фактор конкурентного преимущества. Поскольку общие издержки и обслуживание покупателей сильно подвержены влиянию структуры цепочки поставок и эффективности их координации, то очевидно, что наибольший акцент должен быть сделан на управлении последними.

Необходимость в координации между партнерами в цепочке поставок возрастает с распространением «сетевой организации». Сетевая организация включает запутанную сеть связей между выделенными партнерами, каждый из которых создает прибавочную стоимость, используя свою специализацию в той области, где он может достичь дифференцированного преимущества.

Это продвижение к идее интеграции цепочки поставок как к источнику конкурентного преимущества приобретет ускорение с ростом конкуренции, основанной на опережении по времени. На рынках, для которых характерно все возрастающее непостоянство, способность реагировать становится главным конкурентным требованием. В легкой промышленности такие компании, как Benetton и Zara, добились значительного преимущества из-за своей способности быстро реагировать на изменения моды на своих рынках. Благодаря использованию высококоординированных структур логистических цепочек и цепочек поставок, управляемых данными о продажах, получаемых в реальном времени, эти компании и подобные им могут адаптировать свой ассортимент и объемы производства за недели, а не за месяцы.

Далее в этой книге будут приведены примеры компаний, которые значительно усилили конкурентоспособность, сосредоточившись на совершенствовании как нисходящих, так и восходящих связей с партнерами по цепочке поставок. Станет ясно, что эта концепция интеграции цепочки поставок требует принципиально другого подхода к взаимоотношениям внутри маркетингового канала. Традиционные отношения покупатель-продавец, стремящиеся к соперничеству, нуждаются в пересмотре и замене философией кооперации и получения взаимной выгоды.

## Новый рынок: основные вопросы

- **Меняющаяся природа рынка**
  - Искушенность покупателя и потребителя
  - Разрушение приверженности бренду
  - Понижающее давление на цену
- **Увеличение влияния покупателя**
  - Концентрация покупательной способности
  - Рационализация покупателями базы поставщика
  - Гибель массового рынка
- **Концентрация на микрорынках**
  - Наступление маркетинга с использованием баз данных
  - Важность геодемографии
  - Более качественный целевой маркетинг
- **Источники маркетингового преимущества**
  - Инновации и брендинг
  - Взаимоотношения с клиентом
  - Эффективность цепочки поставок

# Создание взаимоотношений с клиентами

По мере того как рынок становится более зрелым и затраты на завоевание новых клиентов постоянно растут, нужно прилагать все больше усилий для удержания существующих клиентов и работы с ними. В настоящее время происходит смена приоритетов. Для многих корпораций первоочередной целью становится не доля рынка, а *доля клиента*. Иными словами — какую часть расходов клиента мы получаем и каково качество этой части (т.е. насколько лояльны эти клиенты)? Существует множество признаков, позволяющих предположить, что сохраненные клиенты в целом более прибыльны, чем новые, и, следовательно, задача маркетинга заключается в том, чтобы найти способы создания устойчивых взаимоотношений с избранными клиентами. Хотя на качество и продолжительность взаимоотношений с клиентами может влиять множество факторов, опыт обычно свидетельствует о том, что ключевым фактором удержания клиента является качественное обслуживание.

## Стратегии удержания клиента

Общепризнанно, что на завоевание нового клиента нужно затратить в пять раз больше средств, чем на удержание существующего. Затраты на завоевание доли рынка не всегда легко измерить, но сегодня многие компании сожалеют о внедрении стратегий, осно-

ванных на слепой погоне за количественными показателями. Несмотря на наличие веских доказательств существования связи между долей рынка и прибыльностью, есть столь же весомые доказательства того, что значимо именно *качество* этой доли рынка. Иначе говоря, состоит ли ваша клиентская база в основном из давних лояльных клиентов или существует значительная «текучка кадров»? Если верно последнее, то вполне вероятно, что ваша компания не столь прибыльна, как могла бы быть. Международная консалтинговая компания Bain & Company предположила, что даже относительно небольшое увеличение доли постоянных клиентов (измеряется изменение процента постоянных клиентов с течением времени) может заметно повлиять на рентабельность. Было установлено, что увеличение доли постоянных клиентов в среднем на 5 процентов может привести к увеличению прибыли в диапазоне от 25 до 85 процентов, если рассматривать чистую приведенную стоимость динамики будущих поступлений.

Почему постоянный клиент прибыльнее нового? В первую очередь, из-за затрат на привлечение новых клиентов может потребоваться время для того, чтобы они стали приносить прибыль. Во-вторых, чем больше клиенты удовлетворены взаимоотношениями с поставщиком, тем выше вероятность, что они будут размещать у него больше заказов, в итоге этот поставщик может стать для данных клиентов единственным. В-третьих, постоянным клиентам проще продавать (затраты постепенно снижаются), а также вполне вероятно, что эти клиенты захотят объединить некоторые свои системы с вашими (например, систему планирования и размещения заказов, что приведет к дальнейшему снижению издержек). Довольные клиенты могут также рекомендовать вашу компанию другим, что ведет к дальнейшему росту рентабельности. В заключение консультанты Bain & Company отметили, что лояльные клиенты часто были менее чувствительны к цене и что они менее склонны менять поставщиков из-за повышения цены.

Таким образом, можно сделать вывод, что сохраненные клиенты могут приносить значительно больше прибыли, чем новые. Это показано на рисунке 2.1.

Изучение автомобильной промышленности Северной Америки показало, что довольный первой покупкой клиент, вероятно, сохранит верность поставщику на следующие двенадцать лет и за это время купит еще четыре машины того же производителя. Подсчитано, что при этом уровне удержания клиентов производитель автомобилей получает \$400 миллионов в год от продаж новых машин.

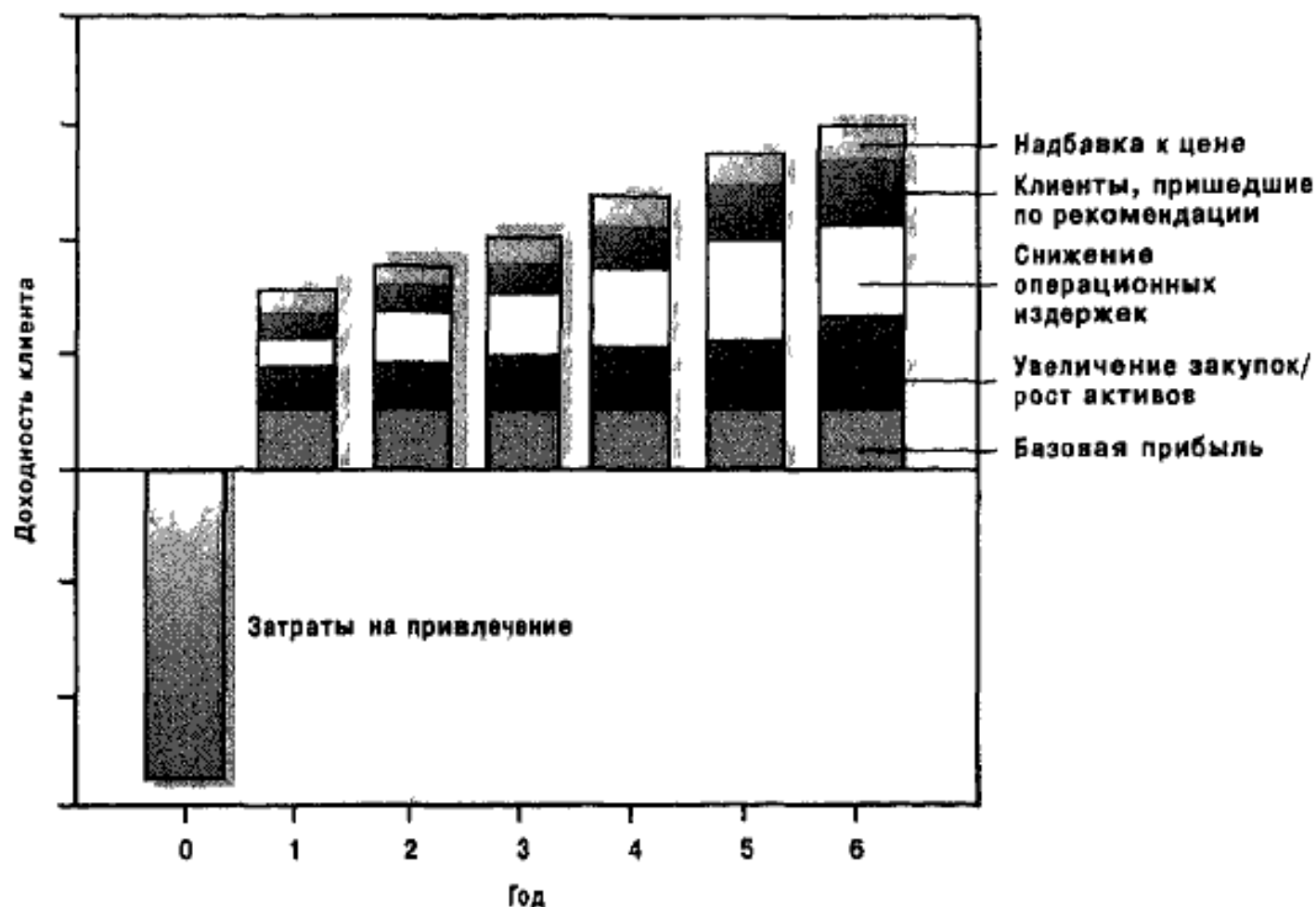


Рисунок 2.1 Изменение доходности клиента с течением времени (источник: Модель сохранения клиентской базы, Van & Compaу, 1996)

Существует прямая связь между долей постоянных клиентов и средней продолжительностью жизненного цикла клиента. Например, если доля постоянных клиентов за год составит 90 процентов (подразумевается ежегодная потеря 10 процентов существующей клиентской базы), то средняя продолжительность жизненного цикла клиента будет равняться десяти годам. Если же, с другой стороны, доля постоянных клиентов может быть увеличена до 95 процентов в год (ежегодные потери клиентской базы составят 5 процентов), то средняя «продолжительность жизни» клиента составит двадцать лет. Иными словами, удвоение средней продолжительности жизненного цикла клиента достигается относительно небольшим увеличением количества постоянных клиентов. На рисунке 2.2 показано соотношение между долей постоянных клиентов и жизненным циклом клиента.

Полная стоимость «продолжительности жизни» клиента — это важный показатель, который не всегда принимается во внимание. Этот показатель характеризует ценность постоянного клиента (в денежном выражении). Если клиенты лояльны и продолжают в будущем тратить деньги на товары компании, то очевидно,

что стоимость их жизненного цикла выше, чем у того клиента, который сделал только одну или две покупки, а затем переключился на другой бренд или поставщика.

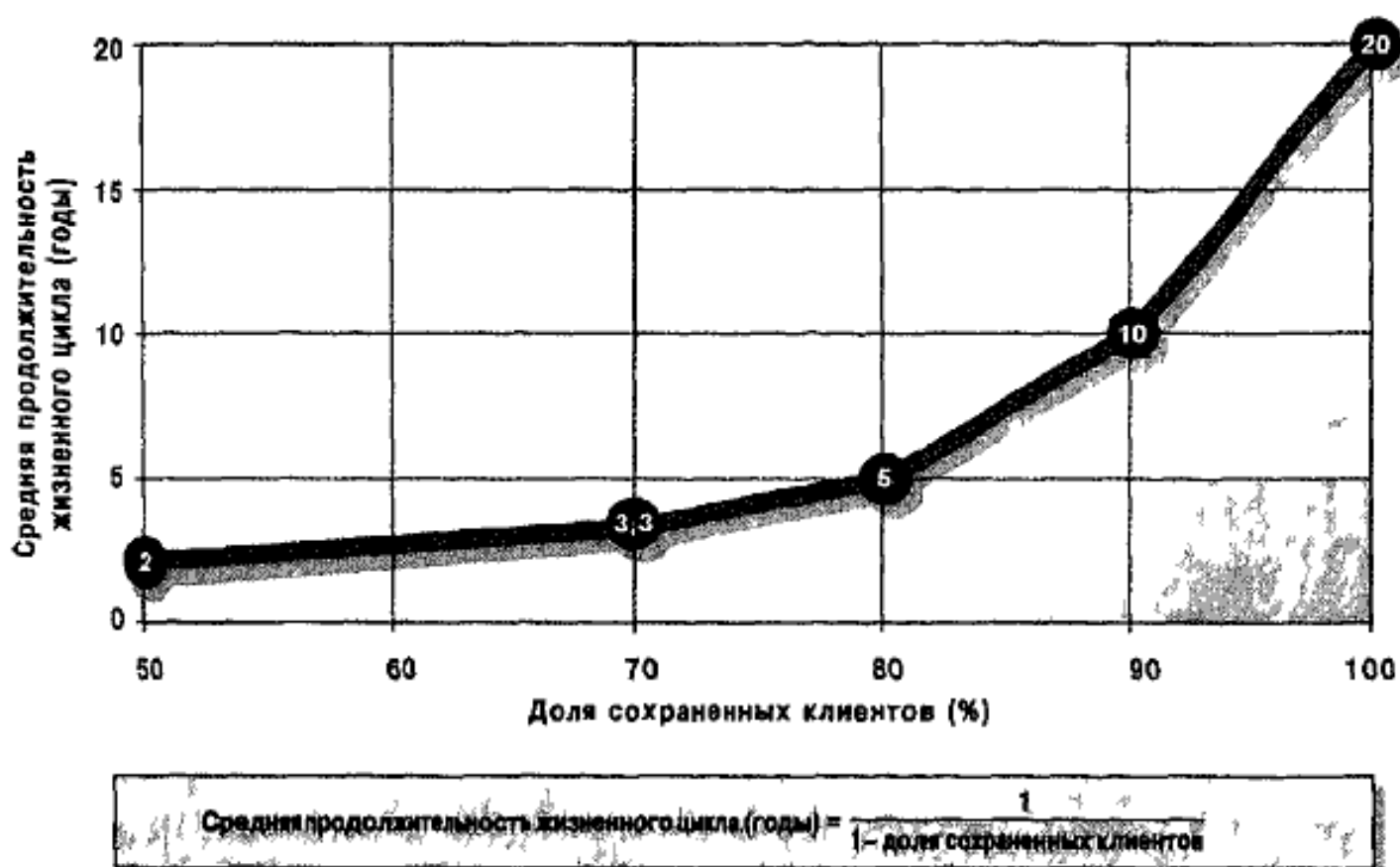


Рисунок 2.2 Влияние доли сохраненных клиентов на продолжительность жизненного цикла клиента (источник: Bain & Company, 1996)

При определении полной стоимости «жизни» клиента необходимо оценить ожидаемый денежный поток, при этом клиент должен достичь среднего уровня лояльности. Иными словами, если продолжительность «жизни» типичного клиента составляет десять лет, то нужно подсчитать чистую приведенную стоимость прибылей от этого клиента за десять лет. Теперь возможно вычислить, как увеличение доли постоянных клиентов повлияет на прибыльность, а также, каким должен быть эффект от увеличения продолжительности «жизни» клиента. На основании этих данных возможно принимать решения об инвестировании в маркетинг. Другими словами, во что нужно вкладывать средства: в увеличение доли сохраненных клиентов или в увеличение продолжительности их «жизни»?

При разработке стратегии сохранения клиентов необходимо понимать причины их оттока. Почему клиенты уходят? Удивительно, но лишь немногие компании проводят опросы бывших клиентов. Покупатели уходят по многим причинам, но обычно

справедливо правило 80/20 — то есть 80% покупателей уходят по 20% процентам одних и тех же причин. Цель исследования — выяснить коренные причины потери клиентов.

Подобное исследование должно проводиться с помощью подробных опросов лиц, ответственных за принятие решений. Чтобы выяснить реальные причины ухода клиента, нужно копать настолько глубоко, насколько возможно. Например, многие могут называть цену в качестве причины ухода, но этот ответ, вероятно, просто лежит на поверхности, а коренные причины могут быть связаны с обслуживанием клиентов: неспособностью реагировать на нужды клиента, ненадежностью и так далее. Большинству клиентов непросто принять решение о смене поставщика или бренда. Обычно оно основано на накопившейся неудовлетворенности. Таким образом, если возможно точно установить причины неудовлетворенности, то можно будет принять меры для их устранения.

Зачастую на причины неудовлетворенности указывают жалобы самих покупателей. Однако нужно помнить, что только меньшинство клиентов жалуются; остальные просто «голосуют ногами». Необходимо стремиться к получению критических отзывов. Работа, направленная на улучшение взаимоотношений с клиентами, требует поддержания постоянной обратной связи с помощью официальных анкет и фокус-групп.

Хотя давно признано, что главной целью маркетинга является завоевание и удержание клиентов, правда состоит в том, что обычно больше внимания уделяется завоеванию клиентов, а не их сохранению. Понимание того, что маркетинг должен также разрабатывать процессы, направленные на усиление долгосрочной лояльности клиента, возникло совсем недавно. Эта точка зрения является фундаментом для создания концепции *маркетинга взаимоотношений*, в соответствии с которой главной задачей маркетинга является создание и развитие долгосрочных прибыльных взаимоотношений с клиентами.

Это не означает, что маркетинг взаимоотношений заменит тот маркетинг, который применялся до настоящего времени. Скорее это расширение и рефокусировка маркетинговой концепции с акцентом на стратегии, направленные на сохранение клиентов и увеличение их лояльности. Некоторые из основных отличий в акцентах между традиционным подходом (который мы обозначили как «деловой» или «связанный со сделкой») и новым подходом, основанным на отношениях с клиентом, показаны в таблице 2.1.

Таблица 2.1 Смещение в сторону маркетинга взаимоотношений

Концентрация на сделке	Концентрация на отношениях
Ориентация на розничные продажи	Ориентация на удержание клиента
Прерывистый контакт с клиентом	Постоянный контакт с клиентом
Концентрация на свойствах товара	Сконцентрированность на ценности для клиента
Краткосрочность	Долгосрочность
Незначительное внимание к обслуживанию клиентов	Большое внимание к обслуживанию клиентов
Качество — это забота производственного персонала	Качество — это забота всего персонала

Как можно увидеть из таблицы 2.1, основным различием между концентрацией на отношениях и концентрацией на сделках является акцент на постоянном стремлении удовлетворить нужды индивидуальных клиентов, при этом особенно подчеркиваются качество товара и обслуживание.

Многие маркетингологи-практики могли бы законно возразить, что они годами использовали маркетинг взаимоотношений, но не осознавали этого! В действительности, однако, многие их коллеги не смогли осознать значимости лояльности клиента как источника прибыльности и, следовательно, стремились концентрировать усилия на погоне за долей рынка.

Идея маркетинга взаимоотношений заключается в «качестве» доли рынка, а не только в ее абсолютном уровне. Иначе говоря, подразумевается минимизация оттока клиентов и создание долгосрочных партнерств с теми, кто охотно и постоянно покупает ваши товары.

## Взаимоотношения как партнерства

Маркетинг взаимоотношений базируется на основной философской концепции, состоящей в том, что целью всей маркетинговой



деятельности должно быть создание взаимовыгодных партнерских взаимоотношений с клиентами. Если клиенты осознают, что их верность конкретному поставщику создает большую ценность, чем переход к любому другому, тогда, очевидно, они останутся. Следовательно, перед менеджментом стоит сложная задача — разработать маркетинговые стратегии, способные создать продолжительные партнерские взаимоотношения с клиентами.

Многие компании, например, получают преимущества от близких взаимоотношений с поставщиками. Их открытие состоит в том, что, работая вместе с поставщиками, они могут найти способы исключить ряд издержек из цепочки поставок. Это достигается путем концентрации на таких вопросах, как системы своевременной поставки, процедуры объединения заказов с использованием Системы электронного обмена данными и внедрения программ по улучшению качества. Кроме того, они могут создавать ценность для покупателя, одновременно работая и над улучшением существующих товаров, и над разработкой новых. Некоторые исследования показывают, что основным инициатором инноваций является непосредственный поставщик.

На этой концепции партнерства базируется идея «расширенного предприятия». Хотя традиционно компании стремятся опираться на свои собственные возможности и ресурсы, понятие «расширенного предприятия» позволяет компании найти внешние источники конкурентного преимущества. Если компания выбирает долгосрочную перспективу, то результатом этого, а также любой успешной программы управления цепочкой поставок, должно быть увеличение прибыли для всех партнеров в цепи.

Концепция расширенного предприятия будет обсуждаться далее в главе 6. Однако приводимый ниже пример показывает, как с помощью расширенного предприятия можно более оперативно реагировать на изменение требований рынка.

---

### Как сэндвич с креветками попадает на рынок

---

Gunstones Bakery — дочерняя компания британского производителя продуктов питания Northern Foods — один из поставщиков сэндвичей в Marks & Spencer (M&S). M&S является крупнейшим в Британии продавцом в розницу готовых сэндвичей, продающим от 1 до 2 миллионов единиц в неделю.

В соответствии с требованиями срок хранения каждого сэндвича — 48 часов. Однако спрос предсказать крайне сложно, поскольку основным фактором, определяющим потребление, является погода! Проблема еще больше усложняется тем, что M&S предлагает 40 различных наполнителей и восемь типов хлеба. Следовательно, для того чтобы гарантировать наличие нужного продукта в нужном месте и в нужное время, нужна высокоинтегрированная цепочка поставок.

Чрезвычайно тесное сотрудничество Gunstones Bakery и M&S означает, что они способны организовать практически непрерывные поставки сэндвичей в 290 розничных магазинов по всей Великобритании. Процесс начинается, когда M&S в середине недели размещает продуктовый заказ на следующую неделю. Прогноз основан на данных о продажах по магазину за предыдущую неделю, но из-за влияния погоды на спрос он весьма приблизителен. В пятницу M&S делает второй прогноз, который и использует Gunstones при планировании того, сколько работников им понадобится на следующей неделе для выполнения заказа. Gunstones использует постоянных работников, чьи контракты предполагают гибкий график работы.

Окончательный заказ поступает от M&S только в 6 часов утра в день производства, но заказчик оставляет за собой право изменить заказ в любое время до 9 часов утра этого дня. Иногда заказ может быть изменен до полудня, например, при внезапном изменении погоды или при возникновении проблем с другими поставщиками сэндвичей в M&S.

Производство сэндвичей в Gunstones начинается в 7 часов утра, первая отправка компании, владеющей центрами охлаждения и распределения, производится в 11.30 утра, а последняя в 8.30 вечера. Gunstones упаковывает сэндвичи на лотках в соответствии с их типом, что позволяет сортировать продукцию для доставки в один из нескольких региональных центров дистрибуции. Сэндвичи поступают в магазины к 7 утра следующего дня. Таким образом, заказ, сделанный в четверг, выполняется в четверг же, чтобы поступить в магазины в пятницу утром.

Очевидно, что такая гибкая система логистики требует тесного сотрудничества не только между M&S и Gunstones, но также между Gunstones и ее поставщиками. Поскольку Gunstones печет свой собственный хлеб и булочки для сэндвичей, а также может замораживать и размораживать выпечку в зависимости от спроса, ее основной задачей является управление поставками свежих продуктов и продуктов с небольшим сроком хранения, такими, как салат. Фактически Gunstones каждый час связывается со своими поставщиками быстропортящихся продуктов и сообщает им последние прогнозы, поступившие от M&S.

Ключ к эффективности цепочки поставок сэндвичей лежит в высоком уровне коммуникаций и в обмене информацией между всеми звеньями цепи. Например, высшее руководство Gunstones находится в постоянном кон-

такте с коллегами из M&S. Gunstones также постоянно ищет пути обновления своей продукции и производственных процессов, работая при этом в тесном контакте как с маркетинговым персоналом M&S, так и со своими поставщиками.

## Почему партнер?

В прошлом компании стремились большую часть работы выполнять самостоятельно. В эру вертикальной интеграции компании стремились к полному контролю, овладевая всей цепочкой ценностей. Генри Форд I (Henry Ford) был воплощением этой идеи: в определенный период Форд владел электростанцией, сталелитейным заводом, стекольной фабрикой и фабрикой по производству резины, а также лесами красного дерева. Сегодня доминирует прямо противоположная идеология. Корпорации стремятся концентрироваться на ключевых компетенциях, а все остальное передавать на внешний подряд. Чем больше компания сосредотачивается на тех видах деятельности, которые, по ее мнению, обеспечивают отличительное преимущество, тем больше она вынуждена полагаться на других. С ростом этой внешней зависимости жизненно важным становится изменение природы отношений. Конкурентные взаимоотношения между независимыми участниками сделки должны превратиться в партнерские.

Как уже говорилось, существуют три необходимых возможности, к которым любая фирма должна иметь доступ:

1. Управление взаимоотношениями с клиентами
2. Инновации
3. Управление цепочкой поставок.

Конкретной компании может не хватать компетенций и навыков, чтобы овладеть всеми этими возможностями. Наверняка для того, чтобы обеспечить некоторые (или все) из ключевых элементов этих процессов, нужно будет положиться на других. Потенциальная опасность аутсорсинга состоит в потере контроля. В действительности работа, выполняемая внешними подрядчиками, должна управляться более тщательно, чем если бы она выполнялась самой компанией. Должно быть аксиомой следующее утверждение: отдавайте внешним подрядчикам *выполнение* процесса, но никогда *контроль* над ним. Вместо того чтобы говорить о внешнем подряде, нужно использовать слова «внутренний» под-

ряд. «Внешний» подряд предполагает вывод чего-либо за пределы бизнеса (как на субдоговор), тогда как «внутренний» подряд предполагает усиление *внутри* бизнеса — приобретение сильных сторон, которых в настоящее время нет.

Осознание того, что компания больше не автономна, приводит к новому поиску партнерских взаимоотношений. Это могут быть партнерства с поставщиками, дистрибьюторами, ретейлерами, компаниями, оказывающими профессиональные услуги, альянсы по обмену технологиями и, более того, с конкурентами.

Границы между поставщиками, клиентами и конкурентами иногда становятся все более размытыми. Например, IBM и Dell конкурируют на рынке персональных компьютеров, но IBM также является поставщиком Dell (кроме поставок компонентов, у них также есть соглашение об обмене технологиями). Возможно, что в скором времени Dell будет даже выполнять сборку для IBM!

Это явление некоторые называют «сотрудничество в конкуренции»<sup>\*</sup> — то есть сотрудничать, чтобы конкурировать. В основе «сотрудничества в конкуренции» лежит тот принцип, что компании получают преимущества от сотрудничества с целью «увеличения пирога», но конкурируют относительно того, как его делить. В розничной торговле многие производители брендированных товаров конкурируют с торговыми марками самих продавцов. Тем не менее умные игроки на этих рынках уже осознали преимущества общего планирования в рамках категории товаров с целью увеличения общего спроса внутри этой категории. Управление категорией товара более подробно будет рассмотрено в главе 6.

Очевидно, что когда конкурируют группы компаний, то целью должна стать максимизация *объединенного преимущества*, а не конкурентного преимущества в его традиционном значении, применяемом для отдельной компании. Для получения этого объединенного преимущества и распространения коллективной конкурентоспособности и навыков на всю группу компаний/всех участников необходимо объединение знаний и информации и их использование.

При разработке стратегии маркетинга и логистики, основанной на партнерстве, можно говорить об «управлении знаниями». Управление знаниями основано на следующей идее:

компетенции + навыки = возможности

и что именно возможности обеспечивают конкурентное преимущество. Повторим, что тремя ключевыми возможностями являются:

\* В англ. версии — «co-opetition» (прим. редактора)

1. Управление взаимоотношениями с клиентами
2. Инновации
3. Управление цепочкой поставок.

Таким образом, основная задача заключается в том, чтобы получить соответствующий набор компетенций и навыков во всех трех сферах деятельности, и следовательно, партнерства приобретают решающее значение.

## Управление взаимоотношениями в рамках маркетингового канала

---

Идея о том, что продавцы и покупатели должны сохранять дистанцию и их связывает только «заключение сделки», устарела. Вместо этого все больше распространяется тенденция к установлению расширенных взаимоотношений, направленных на развитие бизнеса, когда поставщик получает цельное представление о нуждах потребителя. Примером этого могут послужить последние события в области, которую иногда называют «торговый маркетинг». В традиционном маркетинге брендированных потребительских товаров большая часть усилий направлена на конечных потребителей, с тем чтобы «протащить» товар по маркетинговому каналу. Торговый маркетинг имеет дело с приобретением и удержанием доступа к маркетинговому каналу, увеличивая таким образом «покупательную способность» конечных потребителей. Иными словами, он обеспечивает максимальную площадь прилавка, дистрибуцию и доступность. Иногда эти стратегии относят к стратегиям «толчка», однако такой термин предполагает ориентацию на производство, и, вероятно, лучше просто говорить в терминах «стратегии взаимоотношений».

Рисунок 2.3 иллюстрирует различия между двумя подходами. Традиционная область взаимодействия покупатель-поставщик, показанная на рисунке 2.3(а), — это хрупкая связь, легко разрушаемая конкурентами, основанная на стремлении покупателя максимизировать рентабельность, а со стороны продавца — максимизировать объем.

Подход, основанный на взаимоотношениях, показан на рисунке 2.3 (б). Два треугольника развернуты так, чтобы создать более прочную связь в области взаимодействия. Теперь между продав-

цом и покупателем существует множество точек пересечения. В задачи продавца входит развитие бизнеса клиента, он должен быть сконцентрирован на рентабельности инвестиций клиента и на увеличении конкурентных возможностей клиента. Если эти цели будут достигнуты, то, вполне вероятно, поставщик получит статус привилегированного. В то же время в результате постоянного обмена информацией, интеграции системы логистики и др. уменьшаются затраты на обслуживание этого клиента.

(а) Традиционное взаимодействие покупатель/поставщик



(б) Создание более прочных взаимоотношений с помощью увеличения количества взаимосвязей



Рисунок 2.3. Переход к маркетингу взаимоотношений

Очевидно, что для достижения таких множественных «связей» между двумя сторонами требуется обоюдное понимание тех преимуществ, которые будут получены в результате партнерства. В этом случае продавец должен предложить покупателю не просто сделку, а способ решения его проблем.

Например, многие производители, работающие с розничной торговлей, сегодня стремятся показать влияние предлагаемых взаимоотношений на рентабельность инвестиций в рамках определенной категории товаров. Таким образом, поставщик должен быть способен продемонстрировать влияние взаимоотношений на рентабельность места на прилавке, на скорость оборота товарных запасов и так далее.

Этот новый партнерский подход к управлению каналом ставит под вопрос обычное представление об отношениях покупатель-поставщик. Он также предполагает инициативный подход к управлению клиентами — несомненно, что во все более многих отраслях бизнеса ключевым вопросом становится именно *управление клиентом*.

Осознавая, что управление клиентом требует некоторой формальной структуры, на основе которой будут строиться взаимоотношения, сегодня многие компании заключили со своими клиентами официальные соглашения об уровне обслуживания. Эти соглашения устанавливают и согласовывают интересы обеих сторон и определяют ожидания, в соответствии с которыми будет производиться управление последующей деятельностью. Со временем эти соглашения выйдут за рамки простых вопросов о сроках доставки и надежности и затронут более широкие области сотрудничества.

## **Что понимать под обслуживанием клиента**

---

Поскольку удержание клиента часто является ключевым фактором, определяющим получение прибыли в долгосрочном периоде, а качество взаимоотношений с клиентом, несомненно, связано с удержанием клиента, то нужно определить, что же управляет качеством взаимоотношений.

Хотя на качество отношений с клиентами может влиять множество факторов, можно утверждать, что основным определяющим фактором будет степень удовлетворенности полученным обслуживанием.

Обслуживание клиентов — это широкое понятие, которое сложно описать одним предложением. Оно охватывает все случаи контакта поставщика и покупателя и включает как материальные, так и нематериальные составляющие. Работа подразделений логистики, несомненно, чрезвычайно важна для удовлетворения клиента. Она формирует основу модели связей обслуживание — взаимоотношения — удержание, что показано на рисунке 2.4.

Из этой модели видно, что для успешной дифференциации на основании обслуживания клиентов недостаточно таких очевидных принципов, как «забота о клиенте» и «люди — это главное», как бы важны они ни были. Компания, стремящаяся стать лидером по оказанию услуг в своей отрасли, должна четко и досконально понимать, как видят сервис сами клиенты. Как только это понимание достигнуто, может быть разработана стратегия и созданы системы, призванные удовлетворить (или, что более предпочтительно, превзойти) ожидания клиента.

Таким образом, компания должна заново описать оказываемые услуги на основании точки зрения клиента, определить цели и

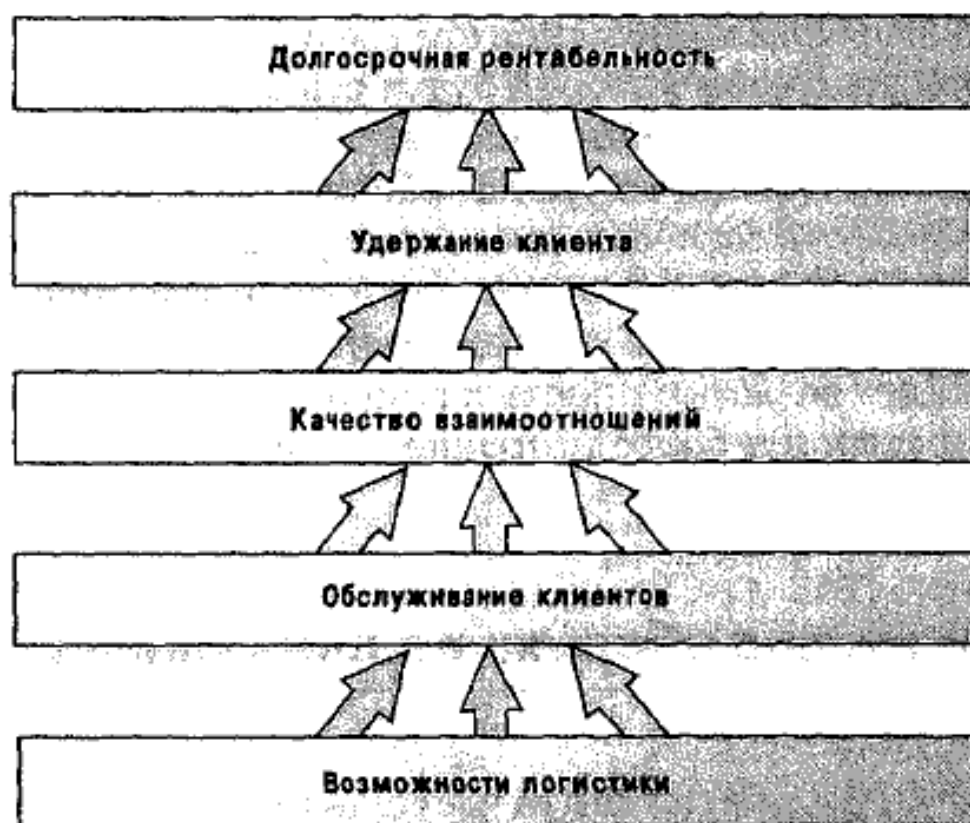


Рисунок 2.4 Ключевые движущие силы долгосрочной рентабельности

провести реинжиниринг процессов логистики таким образом, чтобы они были направлены на достижение этих целей.

## Из чего складывается обслуживание клиентов

Обслуживание включает три основных составляющих:

### 1. Элементы, предшествующие сделке:

- Политика обслуживания клиентов, оформленная в виде документа, — известна ли она как внутри компании, так и за ее пределами; понятна ли она; конкретна ли она, насколько возможно; и максимально ли использованы параметры, измеряемые количественно?
- Доступность — легко ли взаимодействовать с вашей компанией? Существует ли единственная точка взаимодействия?
- Организационная структура — существует ли структура управления сервисной службой? Каков уровень контроля над процессами по оказанию услуг?



- Гибкость системы — возможно ли адаптировать систему оказания услуг для нужд конкретного клиента?
2. *Элементы сделки, включающие:*
- Время выполнения заказа — сколько времени проходит от получения заказа до доставки его клиенту? Каковы наблюдаемые отклонения?
  - Наличие товара на складе — какой процент спроса на каждое наименование может быть удовлетворен с помощью складских запасов?
  - Доля выполненных заказов — какой процент заказов полностью выполняется в установленное время?
  - Информационное состояние заказа — как быстро вы можете среагировать на запрос и предоставить требуемую информацию? Информируете ли вы клиентов о проблемах или они первыми связываются с вами?
3. *Элементы, следующие за сделкой, а именно:*
- Наличие запасных частей — каков уровень складских запасов запасных частей?
  - Время реагирования — сколько времени требуется технику, чтобы прибыть к клиенту, и какова доля неисправностей, устраненных с первого раза?
  - Отслеживание товара/гарантия — возможно ли определить месторасположение однажды приобретенных конкретных товаров? Можно ли поддерживать/расширить гарантийное обслуживание до того уровня, который ожидает клиент?
  - Клиент жалуется, предъявляет претензии и т.д. — насколько быстро вы обрабатываете жалобы и возвраты? Измеряете ли вы, насколько клиент доволен вашей реакцией?

Традиционно большинство показателей и стандартов обслуживания клиентов направлены внутрь компании. Это такие показатели, как наличие товара на складе (на уровне ассортиментной позиции), полнота запасов, выраженная как доля ежедневных продаж, процент партий товаров, доступных для отгрузки, и так далее. Более того, традиционный подход к стратегии обслуживания клиентов основывался на концепции компромиссов для достижения так называемых оптимальных уровней обслуживания. В этой модели все издержки на предоставление услуг (например, на товарно-материальные запасы, на складское хранение, перевозку и так далее) суммировались и сопоставлялись с затратами, возникающими при отсутствии товара на складе. Неизбежным

следствием такого подхода является то, что идеальный уровень обслуживания, вероятно, будет меньше 100%.

Альтернативный подход, который больше соответствует современному стремлению к абсолютному качеству, состоит в том, что целью любой компании должно быть непрерывное выполнение «обязательств по обслуживанию». Обязательство по обслуживанию — это заключенное в результате переговоров соглашение об обслуживании, в котором поставщики и покупатели договариваются об основных принципах торговли. Обязательства могут быть разными для разных клиентов — не каждому может быть обещана, например, ночная доставка. Это соглашение будет основано на четких знаниях поставщика о рентабельности конкретного клиента. В каждом случае не должно быть больше трех или четырех действительно важных, с точки зрения покупателя, параметров обслуживания, и они могут рассматриваться как критерии «получения заказа» и критерии «удержания клиента». Иначе говоря, это те элементы, которые компания-поставщик должна представить/выставить напоказ, чтобы быть замеченной каждым покупателем. Несомненно, для того чтобы определить сущность этих критериев и относительное значение, которое им придает конкретный клиент, нужно проводить исследования.

Полученные данные смогут не только обеспечить направленность стратегии обслуживания покупателей, но и создать основу для успешной сегментации рынка, основанной на особых требованиях к сервису. Иначе говоря, вместо того чтобы предлагать унифицированные пакеты услуг всем клиентам, гибкая организация будет стремиться дифференцировать их пакеты, для того чтобы более полно удовлетворить индивидуальные требования клиента.

### **Исследуя потребности клиента в обслуживании**

Многие компании считают, что они понимают своих клиентов, и поэтому не видят необходимости в подробном глубоком исследовании как существующих, так и потенциальных клиентов для того, чтобы определить критические факторы успеха, необходимые для привлечения новых и удержания уже существующих клиентов. Все определения сервиса должны исходить от клиентов, и оценка работы сервисных служб должна проводиться в соответствии со значимыми для клиента параметрами.

Ниже приведены пять этапов, которые могут быть использованы как основа для установления поддающегося интерпретации понимания потребностей

клиента в области сервиса. С их помощью возможно также определить, как эти потребности различаются в зависимости от сегмента рынка.

1. *Определить сферу конкуренции.* С кем мы конкурируем в уме клиента? Часто ли клиенты сравнивают нашу работу не столько с нашими прямыми конкурентами, но и с другими поставщиками, с которыми они ведут дела? Кто, с точки зрения клиентов, является «лучшим в классе»? Это и есть наши истинные конкуренты.
2. *Понять критерии сервиса.* Только клиенты могут четко сформулировать те проблемы, которые их беспокоят. Следовательно, для выявления критериев сервиса необходимо проводить исследования, а не использовать собственные внутрифирменные определения обслуживания. Групповые опросы или фокус-группы, так же как углубленные опросы, могут обеспечить базу для объективного определения критериев сервиса.
3. *Определить ключевые элементы сервиса.* Хотя на предыдущем этапе могли быть определены многочисленные элементы сервиса, ключевой вопрос состоит в том, каковы критерии, обеспечивающие получение заказа и удержание клиента? Иначе говоря, каковы те три или четыре параметра, играющие решающую роль при выборе клиентом поставщика? Такие методики исследования, как анализ с целью выбора компромиссного решения, могут помочь измерить относительную важность, которую клиенты придают различным параметрам обслуживания.
4. *Осознать сегментацию рынка.* Вероятно, что исследование, проведенное на третьем этапе, покажет, что разные клиенты устанавливают разные уровни важности параметров обслуживания. Иными словами, не все разделяют одинаковые приоритеты. Однако часто случается так, что могут возникнуть кластеры или группы клиентов, имеющие одинаковые приоритеты элементов сервиса. Кластеры могут послужить хорошей основой для перераспределения рынка на основе предпочтений в области сервиса.
5. *Оценка работы по сравнению с лидерами.* Используя ключевые элементы сервиса сегмент за сегментом, теперь можно оценить работу нашей компании в сравнении с теми, кто был определен клиентами на первом этапе как «лучшие в классе». Такие компании могут служить стандартом и ориентиром в том, что касается обслуживания.

Выполнение обязательств по обслуживанию в каждом и любом случае называется «идеальным заказом». Идеальный заказ подразумевает, что каждый элемент пакета услуг был выполнен в соответствии с договоренностью. Общепринятое определение идеального заказа — «доставленный вовремя, полностью укомплектованный и без ошибок». «Своевременная доставка» оценивается относительно согласованного времени выполнения заказа, «укомплектованность» оценивается относительно сделанного заказа, а «без ошибок» включает отсутствие ошибок в оформлении таких документов, как счета, а также других ошибок в процессе выполнения заказа.

Таблица 2.2 Расчет достижения идеального заказа

Заказ	1	2	3	4	5	6	Итого (%)
Своевременная доставка	Да	Да	Нет	Нет	Да	Нет	50
Укомплектованность	Да	Нет	Да	Нет	Да	Нет	50
Отсутствие ошибок	Да	Нет	Да	Да	Да	Нет	66
Идеальный заказ	Да	Нет	Нет	Нет	Да	Нет	33

Эти идеальные показатели труднодостижимы даже для организации, которая управляется наилучшим образом. Нужно понимать, что общий уровень предоставления сервиса в течение определенного периода времени определяется *комбинированным* влиянием каждого в отдельности элемента идеального заказа.

Расчет достижения идеального заказа показан в таблице 2.2, где три ключевых элемента сервиса определены следующим образом: своевременная доставка, укомплектованность и отсутствие ошибок в счетах.

В этом случае все три элемента были достигнуты одновременно только в двух из шести заказов, и поэтому уровень достижения идеального заказа составляет только 33 процента.

## Создание индекса обслуживания клиентов

Используя три или четыре необходимых составляющих сервиса, которые могут различаться в зависимости от клиента, сегмента рынка или ка-

нала дистрибуции, необходимо внедрить процесс непрерывного мониторинга, основанного на концепции «идеального заказа». Идеальный заказ достигнут тогда, когда клиент удовлетворен по всем ключевым параметрам обслуживания.

В качестве примера были выбраны следующие необходимые элементы:

1. Своевременная доставка
2. Укомплектованность заказа
3. Доставка без ошибок и повреждений

Каждый из трех элементов должен быть тщательно определен и точно измерен. Предлагаются следующие определения.

1. *Своевременная доставка* — это количество доставок за определенный период, которое соответствует изначальному заказу клиента, деленное на общее количество полученных заказов

$$\frac{\text{Заказы, доставленные вовремя}}{\text{Общее количество полученных заказов}} \times 100$$

2. *Укомплектованность заказа* — это процент заказов, доставленных укомплектованными с первой поставкой. Он рассчитывается как доля заказов, успешно поставленных с первого раза, к общему числу заказов.

$$\frac{\text{Заказы, доставленные укомплектованными}}{\text{Общее количество полученных заказов}} \times 100$$

3. *Доставка без ошибок и повреждений* может быть оценена на основе количества уточняющих счетов-фактур в качестве показателя общей точности и качества управления исполнением заказов и процессом логистики. Этот показатель рассчитывается делением числа правильных счетов к общему количеству выставленных счетов.

$$\frac{\text{Правильные счета}}{\text{Все счета}} \times 100$$

Анализ может быть сделан на уровне конкретного клиента, канала, региона, по источнику поставки (например, центру дистрибуции) или на любом соответствующем уровне.

## Управление процессом достижения идеального заказа

Каким же образом компании могут приблизиться к тому, чтобы каждый заказ был идеальным? Ответ может быть найден при изучении опыта профессионалов в области тотального управления качеством (Total Quality Management). Менеджеры производственных подразделений давно знают, что стопроцентное качество продукции может быть получено только при постоянном контроле над процессом. Иначе говоря, если процесс находится под контролем, то качество продукции может быть гарантировано.

Обычно управляющие производством менеджеры, пытаясь добиться улучшения качества, будут стремиться выявить критические элементы процесса, возникновение проблем в которых скажется и на качестве продукции. После выявления этих потенциальных «точек провала» первоочередной задачей становится их постоянный мониторинг и контроль. Для выполнения этой задачи чаще всего используются методы статистического контроля процессов.

Этот же метод контроля может быть успешно применен и к процессам обслуживания.

Первым требованием является четкое понимание и описание самих процессов. Обычно это включает в себя создание подробных схем и блок-схем каждого аспекта процесса оказания услуг, например, процесса управления заказом. Часто случается, что, увидев схемы процессов, менеджеры бывают удивлены их сложностью. В результате этой работы на реинжиниринг этих процессов (модернизацию и упрощение) могут быть выделены дополнительные ресурсы.

Можно упростить выявление критических «точек провала» в процессе обслуживания, используя анализ причин и следствий с применением «елочной» диаграммы. Этот простой инструмент основан на концепции 80/20, которая подразумевает, что 80% проблем, возникающих в любом процессе, являются результатом 20% причин. Иначе говоря, некоторые проблемы возникают чаще и в результате служат причиной большинства неудач.

Если в качестве примера рассмотреть неспособность поставщика соблюдать сроки поставки, необходимые клиенту, то можно обнаружить, что некоторые проблемы возникают чаще других. Например, товар отсутствует на складе, плохо работает перевозчик или срок доставки слишком короток.

В свою очередь, изучив причины каждой из этих проблем, можно определить и собственно причины неудач. Представив

эти причины и следствия в виде «елочной» диаграммы, можно приступить к определению ключевых областей. Именно на этих областях и должно быть сконцентрировано внимание менеджмента, для того чтобы сократить количество провалов или устранить их. На рисунке 2.5 приведен пример упрощенной «елочной» диаграммы.

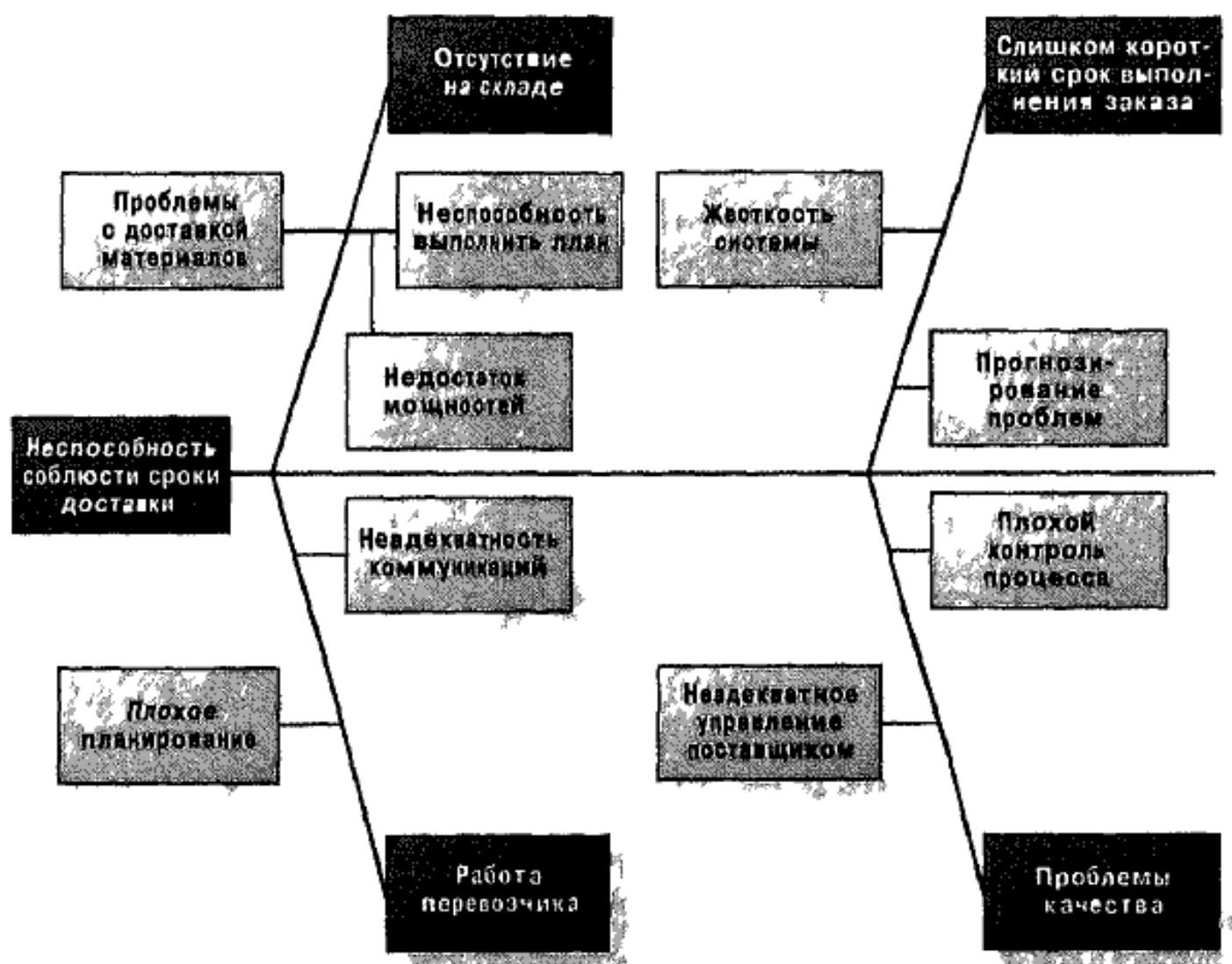


Рисунок 2.5 Пример анализа причин и следствий с использованием «елочной» диаграммы

Сосредоточение на критических областях часто позволяет найти пути внедрения систем обеспечения надежности. Жизненно важно, чтобы эти критические точки постоянно отслеживались. В этом случае появляется возможность быстро выявлять потенциальные проблемы. Методы статистического контроля процессов могут быть использованы для установления контрольных пределов, в рамках которых должна проводиться эта работа. Компаниям, серьезно относящимся к достижению наилучших показателей продаж, следует также повсеместно внедрять сбор и

обработку количественных данных или «культуру измерений», и включать результаты этих измерений в состав ключевых показателей эффективности.

Пример того, как компания установила ключевые показатели эффективности для всей цепочки, показан на рисунке 2.6. Как видно из этого примера, жизненно важные факторы, определяющие обслуживание клиента, постоянно отслеживаются, а результаты широко обсуждаются на всех уровнях компании.

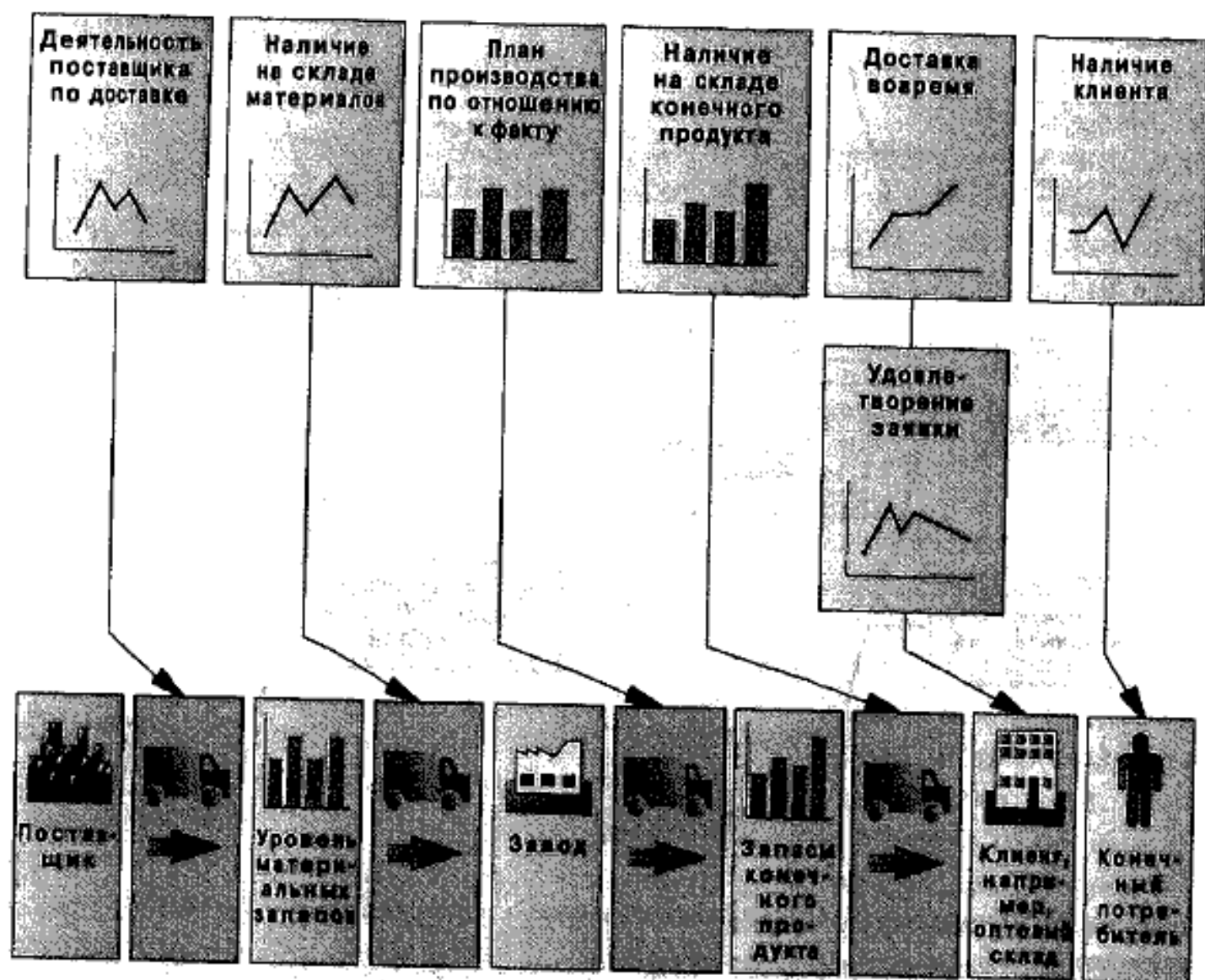


Рисунок 2.6 Контроль процесса и качество сервиса

Основная идея этой главы состоит в том, что устойчивые взаимоотношения с клиентом основаны на постоянном предоставлении великолепного сервиса. Для достижения уровня и качества сервиса, которого требует потребитель, необходимо четкое понимание критических точек процесса обслуживания по каждому из сегментов рынка, а также последовательное выполнение обязательств по обслуживанию.



---

## Создание взаимоотношений с клиентами: основные вопросы

---

- Почему важно удерживать клиентов
  - Постоянные клиенты более рентабельны
  - Расчет продолжительности жизненного цикла клиента
  - Выяснение причин оттока клиентов
- Концепция маркетинга взаимоотношений
  - Различия между сделкой и взаимоотношениями
  - Взаимоотношения как партнерство
  - Решающее значение управления клиентом
- Описание системы оказания услуг
  - Видение сервиса глазами клиента
  - Необходимость управлять сервисом перед, в течение и после сделки
  - Договоренность об «обязательстве по обслуживанию»
- Разработка стратегии логистики в соответствии с требованиями рынка
  - Определение требований клиента к обслуживанию
  - Формулирование «идеального заказа»
  - Управление процессом достижения идеального заказа

# Создание ценности для клиента

Наиболее ценным активом любой компании является прочность ее взаимоотношений с клиентами. Долгосрочные взаимоотношения — это основа увеличения прибыльности. Однако подобные взаимоотношения будут существовать до тех пор, пока клиенты чувствуют, что от этого сотрудничества они получают большую пользу. На современном рынке клиенты становятся более требовательными, они ждут роста качества товаров и услуг. По мере того как искушенные клиенты осознают, что выбор существует всегда, уменьшается влияние бренда или корпоративного имиджа.

Чтобы завоевать и удержать клиентов, нужно понимать, что составляет ценность для этих клиентов, и сфокусироваться на тех процессах, которые могут постоянно эту ценность создавать. Несомненно, что между ценностью, воспринимаемой клиентом, и той ценой, которую он готов заплатить, существует определенный баланс. Следовательно, основной задачей является определение способов, с помощью которых ценность для покупателя может быть увеличена с помощью маркетинговых стратегий, выходящих за рамки традиционной концентрации на торговых марках и имидже.

## Переход от ценности бренда к ценности для клиента

В последние годы ведется серьезное обсуждение обозначившегося снижения влияния брендов. Данные о растущем проникно-

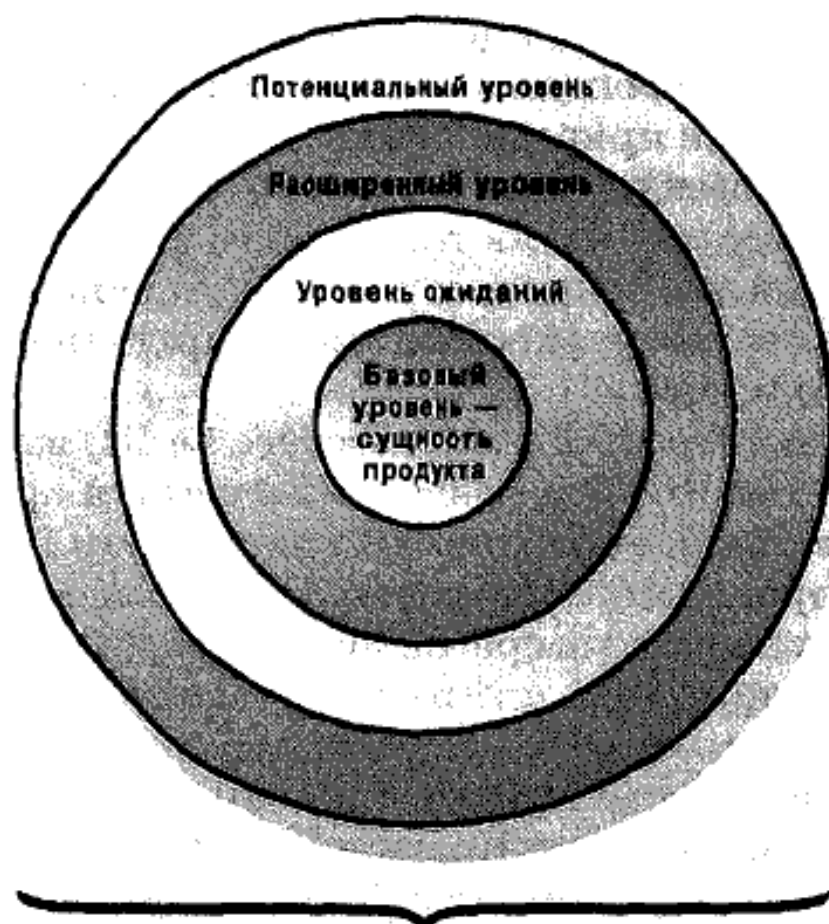
вании торговых марок продавцов и готовность клиентов выбирать между несколькими брендами или поставщиками подкрепляют мнение об изменении природы лояльности к бренду. Нет сомнения, что сильные бренды, будь это торговые марки или корпоративные бренды, все еще являются важным активом бизнеса. Однако, несмотря на это, очевидно, что в современном маркетинговом окружении существует необходимость предъявить нечто большее, чем просто имидж.

Много лет назад Теодор Левит (Theodore Levitt) выдвинул идею «расширенного товара». Эта концепция и сегодня продолжает работать. По существу, идея расширенного товара заключается в том, что для концентрации маркетингового усилия недостаточно одних лишь осязаемых свойств товара. Свойства товара быстро воспроизводятся или копируются конкурентами. В любом случае, утверждает Левит, клиенты покупают не товары, а преимущества. Маркетолог, со своей стороны, должен определить другие способы предоставления ценности покупателю в добавление к свойствам, внутренне присущим товару. Компания RS Components, дистрибьютор электронных компонентов, упоминавшаяся в главе 1, воспользовалась этим принципом в своей маркетинговой деятельности.

Ключевым предложением RS является поставка компонентов. Доставка в гарантированный срок — это одно из нескольких «расширений» товара, добавляющих ему ценность. Компания предоставляет информацию о товарах и дает консультации по телефону или факсу, с помощью служб технической поддержки по телефону и через веб-сайт. RS Online позволяет клиентам просмотреть и распечатать около 30 000 технических спецификаций, предоставляет доступ в режиме реального времени к новостям, получаемым из Electronics Weekly; предлагает техническую поддержку по электронной почте наряду с рядом таких интернет-инструментов, как графики, таблицы и телефонные консультации. Эти услуги плюс возможность сделать заказ по Интернету дают клиентам дополнительные преимущества: точность, надежность и снижение затрат на обработку грузов.

Идея «расширенного» товара изображена на рисунке 3.1 в виде «ореола» из преимуществ и услуг, окружающих ключевые функции и свойства.

Этот ореол включает неосязаемые аспекты имиджа бренда. Тем не менее сегодня можно утверждать, что, хотя эти ценности бренда будут важны всегда, зачастую их недостаточно. Более того, они нуждаются в дополнении с использованием более широкой концепции ценности для покупателя. Концепция ценности для поку-



Совокупный продукт — это совокупность всех четырех уровней

Уровень продукта	Точка зрения покупателя	Точка зрения маркетолога	Переводящий комментарий
Базовый продукт	Универсальные потребности покупателя, которые должны быть удовлетворены	Базовые преимущества, вызывающие заинтересованность в товаре	Накопление данных, хранение данных, обработка, скорость обработки, поиск, восстановление
Осуществительный продукт	Минимальный набор ожиданий клиента	Решения маркетолога относительно материальных и нематериальных составляющих товара	Бренд-нейм, гарантии, техническая поддержка, собственное компьютер
Расширенный продукт	Предложение продавца значительно превосходит ожидания клиента или то, к чему он привык	Решения маркетолога относительно материальных и нематериальных составляющих товара	Диагностические программы, возможность замены на новый экран/дискетой, базовая цена плюс опции, дилерская сеть, клубы пользователей, персональные продажи
Потенциальный продукт	Все, что потенциально может быть сделано с этим товаром и принесет пользу покупателю	Действия маркетолога, направленные на привлечение и сохранение клиентов, относительно изменяющихся условий или новых приложений	Использование системного контроллера, факса, программы и устройства для наложения музыки и других приложений

Рисунок 3.1 Концепция совокупного продукта (источник: Collins B. (1995) Маркетинг для инженеров: Management for Engineers (D. Sampson, ed.), стр. 415. Longman Cheshire)

пателя подразумевает, что успех на рынке в новом конкурентном окружении потребует не только дальнейших вложений в бренд, но также инвестиций в покупателей. «Покупатель» здесь означает сторону или стороны, в отличие от потребителя, активно приобретающие товары. Значение подобного разграничения состоит в том, что в прошлом большая часть маркетинговых инвестиций была направлена на потребителей, а не на покупателей. Вследствие смещения баланса сил в каналах дистрибуции большинства товаров важно осознавать, что покупатели (а не только потребители) имеют свои цели и стремятся к их достижению и что роль поставщика — помочь покупателям в достижении этих целей.

## Что понимать под ценностью для клиента

---

Что в действительности представляет собой ценность для клиента? Вкратце: ценность для клиента создается, когда восприятие преимуществ, полученных в результате сделки, превышает общие эксплуатационные издержки. Это же положение можно выразить в виде отношения:

$$\text{Ценность для клиента} = \frac{\text{Восприятие преимуществ}}{\text{Общие эксплуатационные издержки}}$$

В данном случае были использованы эксплуатационные издержки, а не цена, потому что в большинстве сделок, кроме собственно цены, присутствуют и другие затраты. Например, затраты на содержание товарно-материальных запасов, расходы на техническое обслуживание, эксплуатационные расходы, затраты на утилизацию и т.д. В частности, на рынке корпоративных клиентов с ростом искушенности покупателей критическим элементом при принятии решения о покупке могут быть общие эксплуатационные расходы. Затраты за срок службы, например, в оборонной промышленности, давно стали решающими при принятии решения о закупках. Общие эксплуатационные издержки графически можно изобразить в виде «айсберга» (рисунок 3.2), где непосредственная цена покупки — это только один, видимый, аспект затрат, тогда как все издержки, которые последуют в результате принятия решения о покупке, находятся под водой.

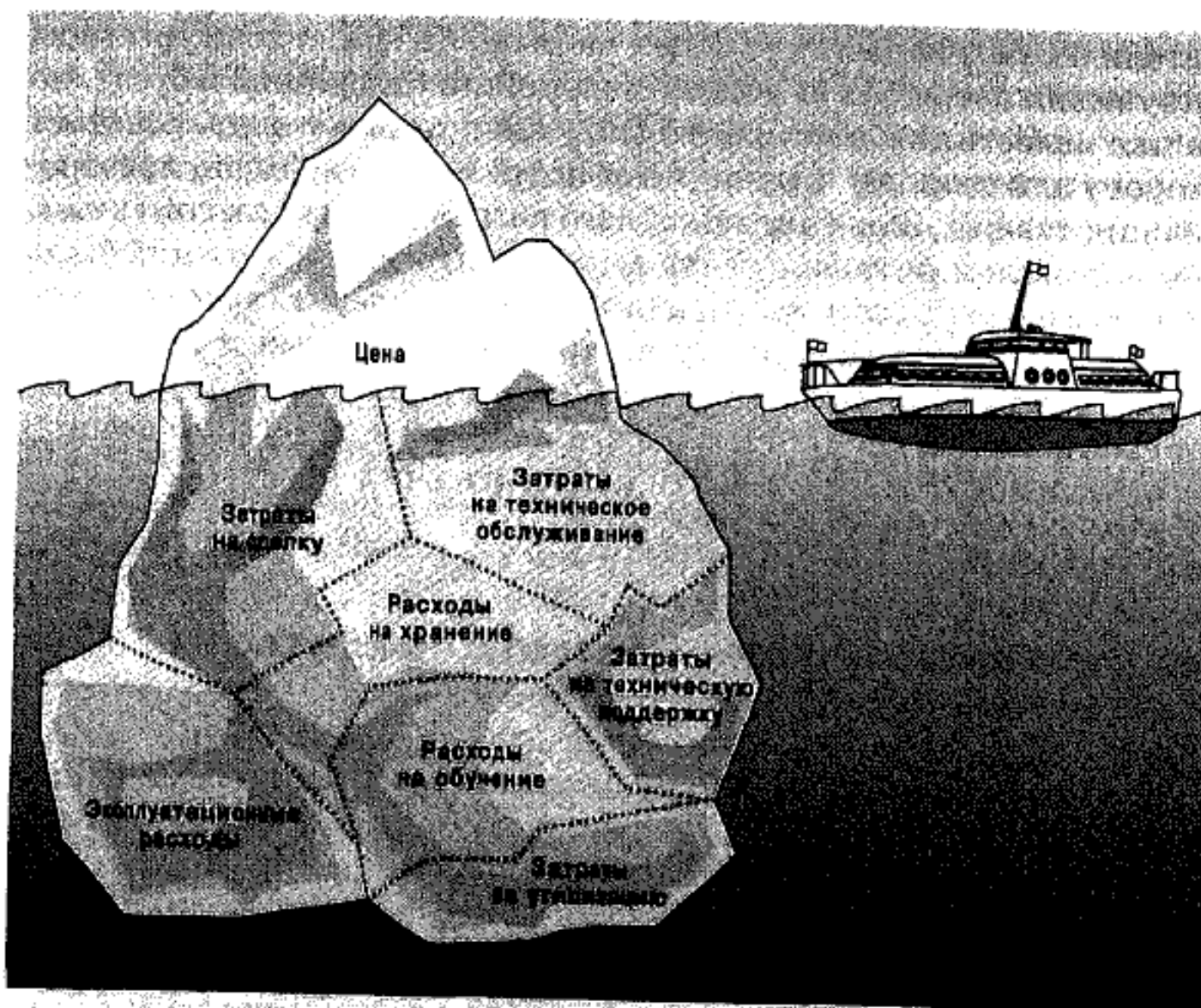


Рисунок 3.2 Общие эксплуатационные издержки

Задача маркетинга заключается в том, чтобы найти пути увеличения ценности для покупателя, улучшив качество воспринимаемых преимуществ и/или уменьшив совокупные затраты на эксплуатацию. Таким образом, целью стратегии маркетинга и логистики должен быть поиск способов максимального увеличения этого отношения по сравнению с конкурентами. Можно утверждать, что логистика практически уникальна по способности влиять как на числитель, так и на знаменатель этой дроби. При работе с корпоративными клиентами самая большая ценность может быть предоставлена именно с помощью оказания качественных услуг по логистике. Это дает возможность нашим клиентам обслуживать своих клиентов лучше и одновременно с меньшими товарно-материальными запасами и более низкой стоимостью выполнения заказа. Подобный подход увеличения ценности для клиента применим и к продажам конечным потребителям. В этом случае источником преимущества может

быть, скажем, улучшение условий покупки одновременно со снижением затрат благодаря улучшению условий платежа.

Основная задача компании-поставщика состоит в определении уникальных способов предоставления дополнительной ценности, которые конкурентам будет сложно имитировать, создавая, таким образом, основу для устойчивого конкурентного преимущества. На рисунке 3.3 показаны некоторые способы увеличения ценности для потребителя с помощью совершенствования процессов логистики, которые облегчают вашим клиентам обслуживание своих клиентов, а также снижают их расходы.

Может возникнуть необходимость в «обучении» клиентов, которые часто не до конца понимают реальные затраты на поддержание их собственных систем и процессов. Например, многие компании до сих пор не осознают, каковы истинные затраты на содержание товарно-материальных запасов. Хотя компании могут распределять номинальные затраты оборотного капитала по подразделениям в соответствии с их товарно-материальными запасами, подобное распределение редко отражает реальные затраты.

Установлено, что хранение товарно-материальных запасов обходится компании как минимум в 25% в год от балансовой стоимости этих запасов. Материальные запасы могут включать сырье, комплектующие, полуфабрикаты и готовую продукцию, а также товары, предназначенные для продажи. Эта цифра в 25% включает не только стоимость капитала, но также упущенную выгоду (доход, который может быть получен вследствие инвестиций этого капитала в другие проекты). Кроме того, существуют затраты на хранение и обработку грузов, устаревание, потери при хранении, страховку и управление складом.

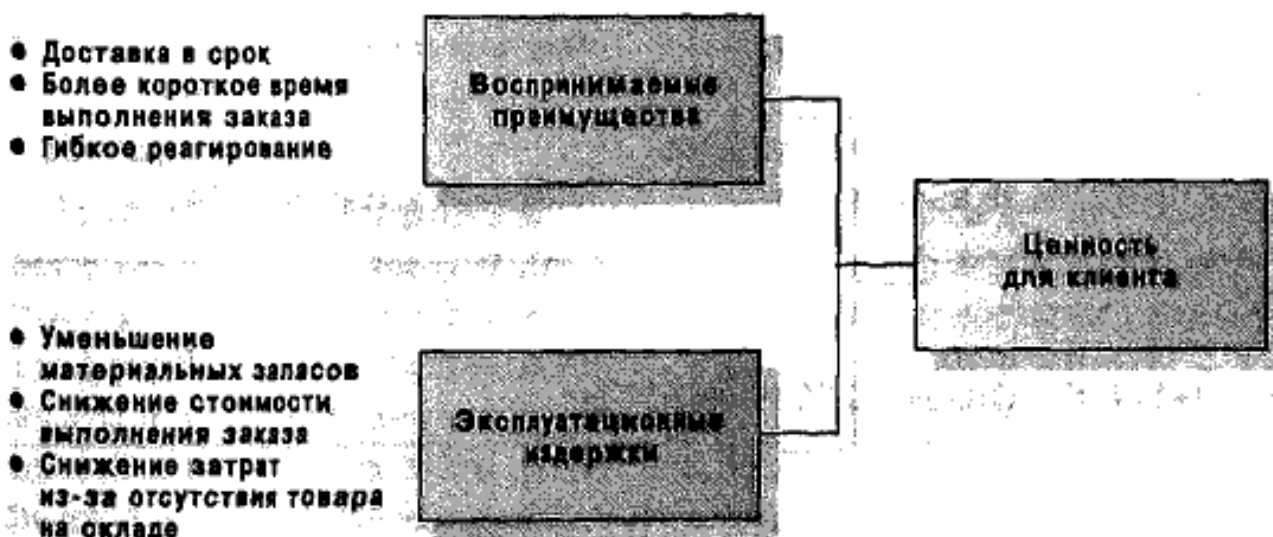


Рисунок 3.3 Логистика и ценность для клиента

Для большой компании, материальные запасы которой оцениваются в миллионы фунтов, издержки на поддержание этих запасов могут составить весьма заметную сумму. Поэтому любое сокращение материальных запасов дает два преимущества: во-первых, единовременное высвобождение денежных средств и, во-вторых, постоянное снижение годовых издержек на содержание запасов, что при прочих равных условиях дает прямой финансовый выигрыш.

---

### Как затраты на содержание товарно-материальных запасов влияют на рентабельность

---

Пример:

Себестоимость проданных товаров	£100
Отпускная цена	£150
Затраты на содержание запасов	24% в год

(i) Один оборот запасов в год

Валовая прибыль	£50
Годовые затраты на содержание запасов	£24
∴ Валовая прибыль за вычетом стоимости товарных запасов	£26

(ii) Два оборота запасов в год:

Валовая прибыль	£50
Годовые затраты на содержание запасов	£24/2 = £12
∴ Валовая прибыль за вычетом стоимости товарных запасов	£38

(iii) Четыре оборота запасов в год:

Валовая прибыль	£50
Годовые затраты на содержание запасов	£24/4 = £6
∴ Валовая прибыль за вычетом стоимости товарных запасов	£44

(iv) Восемь оборотов запасов в год:

Валовая прибыль	£50
Годовые затраты на содержание запасов	£24/8 = £3
∴ Валовая прибыль за вычетом стоимости товарных запасов	£47

---

### Потребительская стоимость

---

Все, что относится к ценности для клиента, неизбежно связано с ценой. Поскольку цена является частью совокупных экс-



плуатационных издержек, следовательно, должна существовать взаимосвязь между назначенной ценой и ценностью, воспринимаемой покупателем. Отсюда следует, что чем выше уровень воспринимаемой ценности, тем более высокую цену можно установить. И наоборот, если цена превышает воспринимаемую ценность, то продажи могут сократиться. Важно четко понимать, в чем, по мнению покупателей (и потребителей), состоит ценность предложения компании. Это можно назвать «потребительской стоимостью». Понимание ключевых составляющих потребительской стоимости должно стать приоритетом для всех менеджеров по маркетингу. Рисунок 3.4 иллюстрирует идею того, что потребительская стоимость — это баланс между воспринимаемыми преимуществами (т.е. тем, что покупатель получает) и воспринимаемыми расходами (т.е. тем, что покупатель отдает).

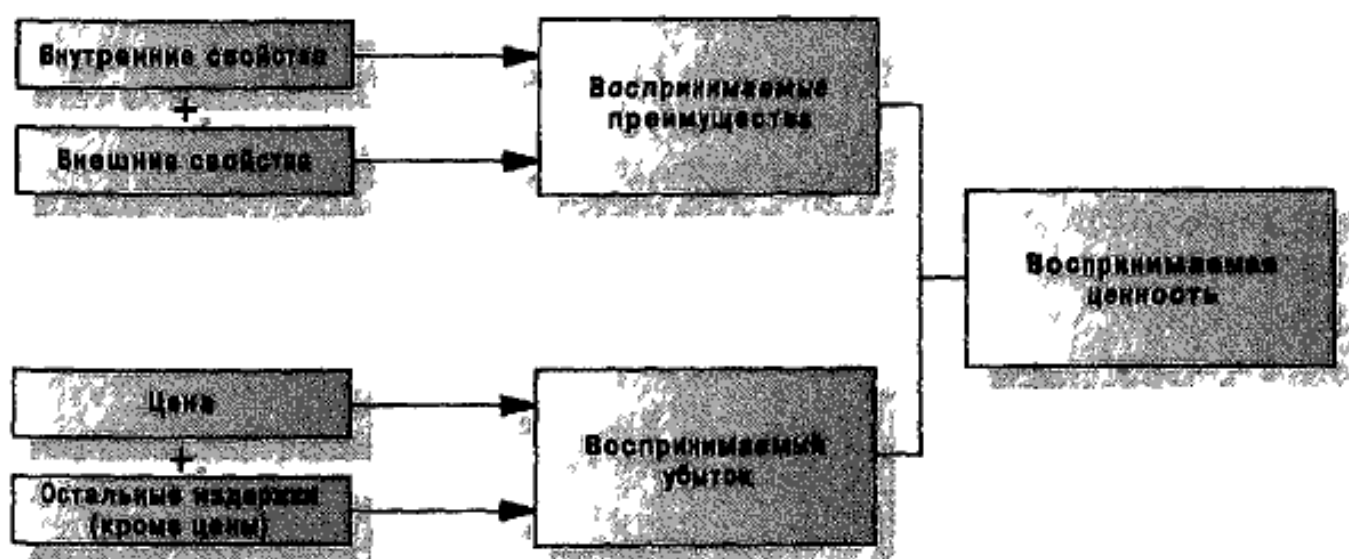


Рисунок 3.4 Составляющие ценности

Источники воспринимаемых преимуществ — материальные, осязаемые составляющие предложения (свойства, внутренне присущие продукту) и нематериальные, неосязаемые элементы (свойства, полученные извне). Воспринимаемый убыток включает все издержки, которые покупатель понес перед, во время и после момента продажи. Все эти издержки также могут быть как материальными, так и нематериальными, например, осознаваемый риск, издержки, связанные с затраченным на сделку временем, и так далее.

## Разработка стратегии логистики, управляемой рыночными факторами

В рамках компании не всегда полностью осознается связь между маркетингом и логистикой. Цель процесса логистики — поддерживать маркетинговую стратегию компании. Логистика влияет на эффективность маркетинга, создавая ценность для покупателя с помощью высококачественного обслуживания.

Обычно компании стремятся отдельно управлять теми активами, которые, по их мнению, создают спрос, и теми, которые, как они полагают, связаны с удовлетворением спроса. Иначе говоря, классический подход к маркетингу сфокусирован на развитии и управлении предложением и поиске способов дифференциации этого предложения с помощью манипуляций маркетинг-миксом. С другой стороны, существует тенденция рассматривать механизм, с помощью которого физически удовлетворяется спрос, как отдельную зону ответственности в рамках компании, часто называемую управлением дистрибуцией. Тем не менее в последнее время компании начинают осознавать, что на современных рынках процессы, посредством которых ценность доставляется покупателю, должны управляться параллельно с теми, которые ее создают. На рисунке 3.5 показан состоящий из четырех этапов процесс создания

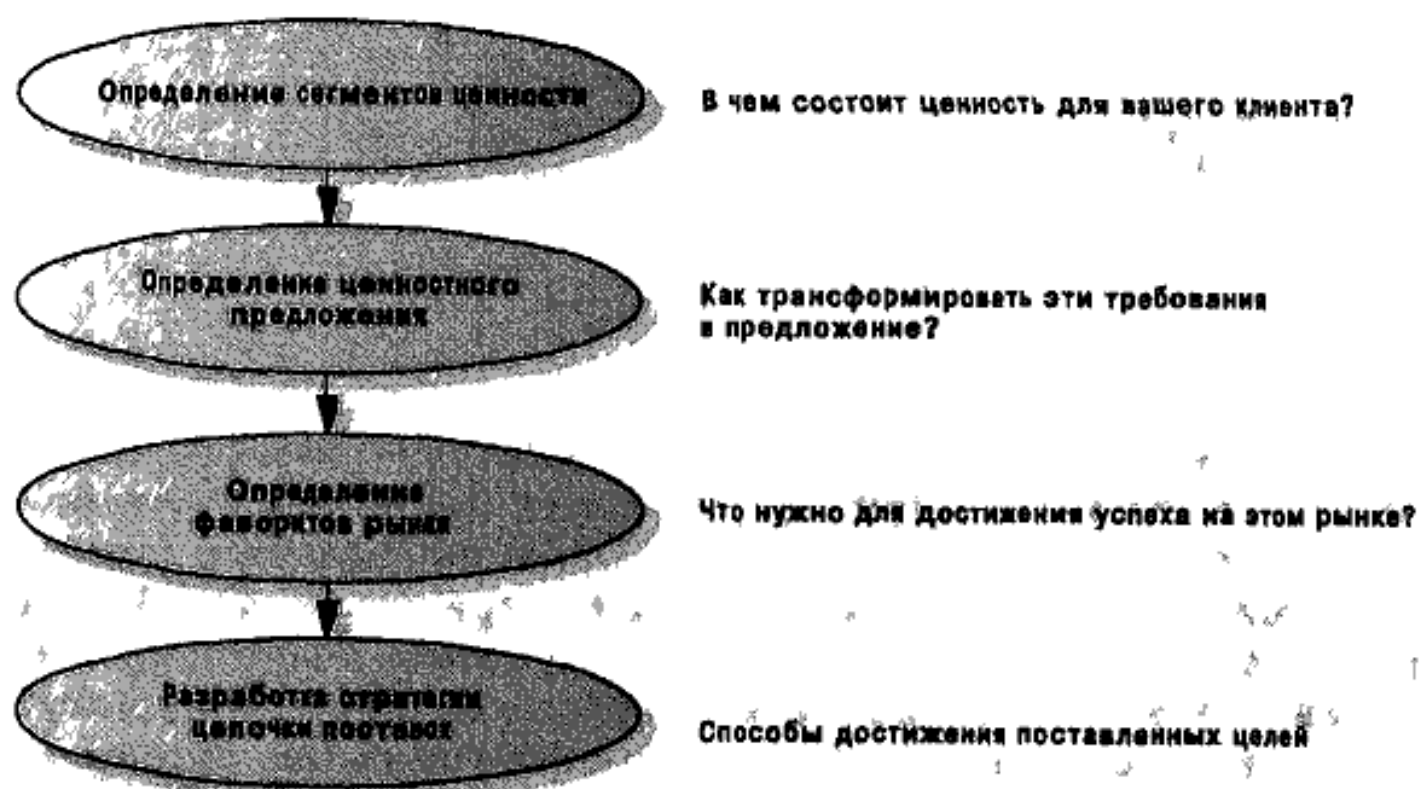


Рисунок 3.5 Связь ценности для покупателя со стратегией цепочки поставок

стратегии цепочки поставок, управляемой рыночными факторами. Рассмотрим каждый этап в отдельности.

### **Определение сегментов ценности**

---

Важно понимать, что на любом рынке, возможно, будет несколько сегментов покупателей, которые сильно различаются по восприятию как преимуществ, так и расходов, связанных с покупкой. Иначе говоря, индивидуальные покупатели или потребители могут придавать различное значение свойствам предложения, так же будет различаться и их восприятие фактических показателей.

Как было отмечено в главе 2, относительную ценность, которой покупатели наделяют различные свойства предложения, можно измерить, применив анализ с целью выбора компромиссного решения.

---

### **Анализ с целью выбора компромиссного решения**

---

Концепцию анализа с целью выбора компромиссного решения лучше всего можно проиллюстрировать, приведя пример из повседневной жизни. Например, покупая новую машину, вы думаете о каких-то определенных качествах, таких, как динамичность (показатели скорости и ускорения), экономичность (потребление топлива), размер (количество мест для пассажиров и багажа) и, конечно, цена. Однако маловероятно, что одна машина может отвечать всем этим требованиям, поэтому вы вынуждены провести сравнительный анализ этих качеств относительно друг друга, т.е. провести анализ с целью выбора компромиссного решения.

Подобный подход справедлив и при оценке покупателем альтернативных возможностей, предоставляемых поставщиком услуг логистики. Покупатель может согласиться подождать несколько дней ради надежности поставки. Он также может пожертвовать укомплектованностью заказа взамен на более удобные условия оплаты и так далее. По существу, методика компромиссов работает следующим образом: респонденту предоставляются возможные комбинации элементов обслуживания и предлагается расставить приоритеты в этом перечне комбинаций.

Давайте рассмотрим простой пример, в котором респондента просят выбрать между различными уровнями и сочетаниями элементов обслуживания: выполнением работы в срок, полнотой выполнения заказа и точностью выставленного счета. Например, разберем следующие варианты.

Выполнение работы в срок	100%
	90%
	80%
Полнота выполнения заказа	100%
	90%
	80%
Правильность счета	100%
	90%

Различные компромиссы могут быть представлены респонденту в виде ряда матриц:

		<b>Полностью</b>		
		100%	90%	80%
<b>Вовремя</b>	100%	<b>1</b>		
	90%			
	80%			<b>9</b>

		<b>Полностью</b>		
		100%	90%	80%
<b>Правильность счета</b>	100%	<b>1</b>		
	90%			<b>6</b>

		<b>Вовремя</b>		
		100%	90%	80%
<b>Правильность счета</b>	100%	<b>1</b>		
	90%			<b>6</b>

Задача состоит в том, что респонденты должны заполнить каждую матрицу, чтобы показать свои предпочтения по отношению к элементам сервиса. Так, первая матрица предлагает выбор между своевременной доставкой и полнотой выполнения заказа. Предполагается, что наиболее предпочтительным сочетанием было бы 100%-ное соблюдение сроков и 100%-ное выполнение заказа. Но что же с другими комбинациями? Здесь респондентов попросили заполнить каждую матрицу, чтобы выяснить их предпочтения. Ниже приведен пример типичного ответа.

		Полностью		
		100%	90%	80%
Вовремя	100%	1	2	4
	90%	3	5	7
	80%	6	8	9

		Полностью		
		100%	90%	80%
Правильность счета	100%	1	3	5
	90%	2	4	6

		Вовремя		
		100%	90%	80%
Правильность счета	100%	1	2	4
	90%	3	4	6

С помощью компьютерного анализа можно определить неявные «веса значимости», лежащие в основе расстановки исходных предпочтений. Для данных, использованных в нашем примере, проявились следующие веса:

Элемент сервиса	Показатель (вес) значимости	
Выполнение работы в срок	100%	+ 0.480
	90%	0
	80%	- 0.480
Полнота заказа	100%	+ 0.456
	90%	0
	80%	- 0.456
Точность счета	100%	+ 0.239
	90%	- 0.239

Для этого респондента доставка в срок лишь немного превосходит по важности полноту выполнения заказа, а оба этих элемента в два раза важнее точности выставленного счета.

Таким образом, первый этап анализа состоит в определении важности, придаваемой различными респондентами каждому элементу обслуживания. Следующий шаг заключается в том, чтобы объе-

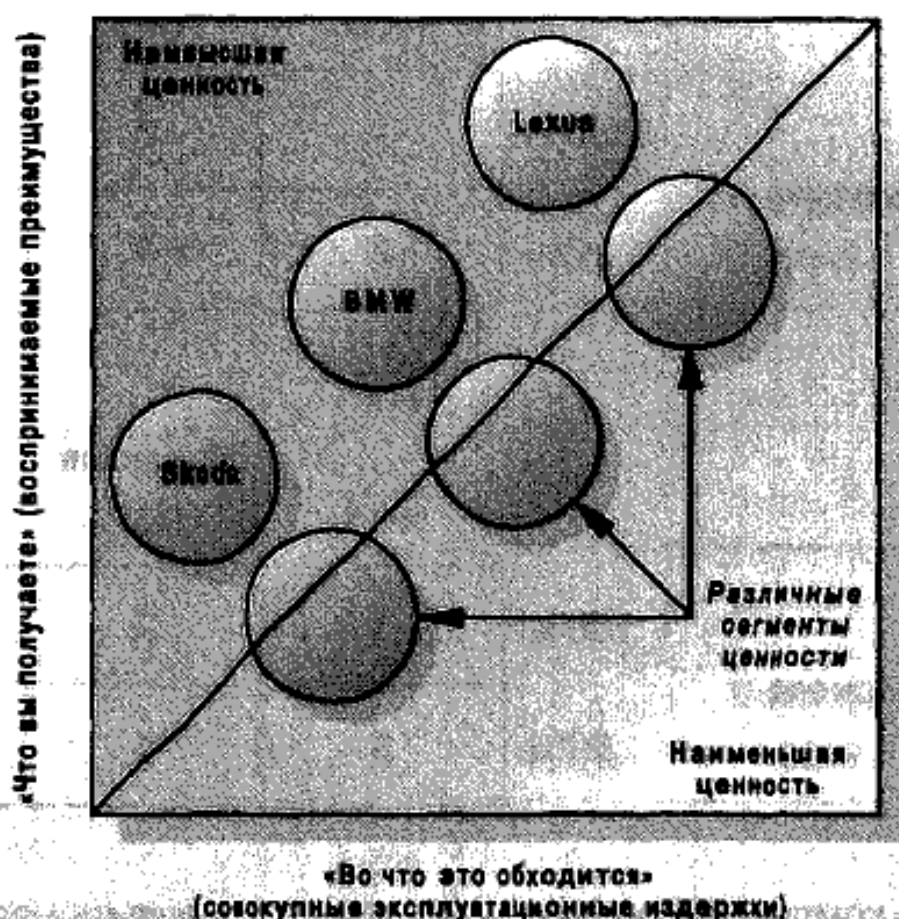


Рисунок 3.6 Сегментация ценностей

динить респондентов со схожими предпочтениями в группы, поскольку это может послужить основой для сегментации рынка.

Определив различные «сегменты ценности», существующие в пределах рынка, можно начать разрабатывать стратегии маркетинга и логистики конкретно для этих сегментов. На рисунке 3.6 предложен характерный пример применения сегментации для рынка автомобилей.

Эта методика схематического изображения воспринимаемых покупателем преимуществ относительно их оценки совокупных эксплуатационных издержек может обеспечить основу для конкурентного анализа. Рисунок 3.7 показывает, что если и воспринимаемые преимущества, и совокупные эксплуатационные издержки измерены относительно конкуренции, то приемлемая позиция компании находилась бы на диагонали квадрата. Нижний правый угол отражал бы восприятие наименьшей ценности, тогда как верхний левый угол — восприятие наивысшей ценности. Компании, находящие себя в верхнем левом углу, могут захотеть удостовериться, что они «не продешевили». Иначе говоря, могут ли они повысить цену, если предоставляемая ими ценность воспринимается как высокая?

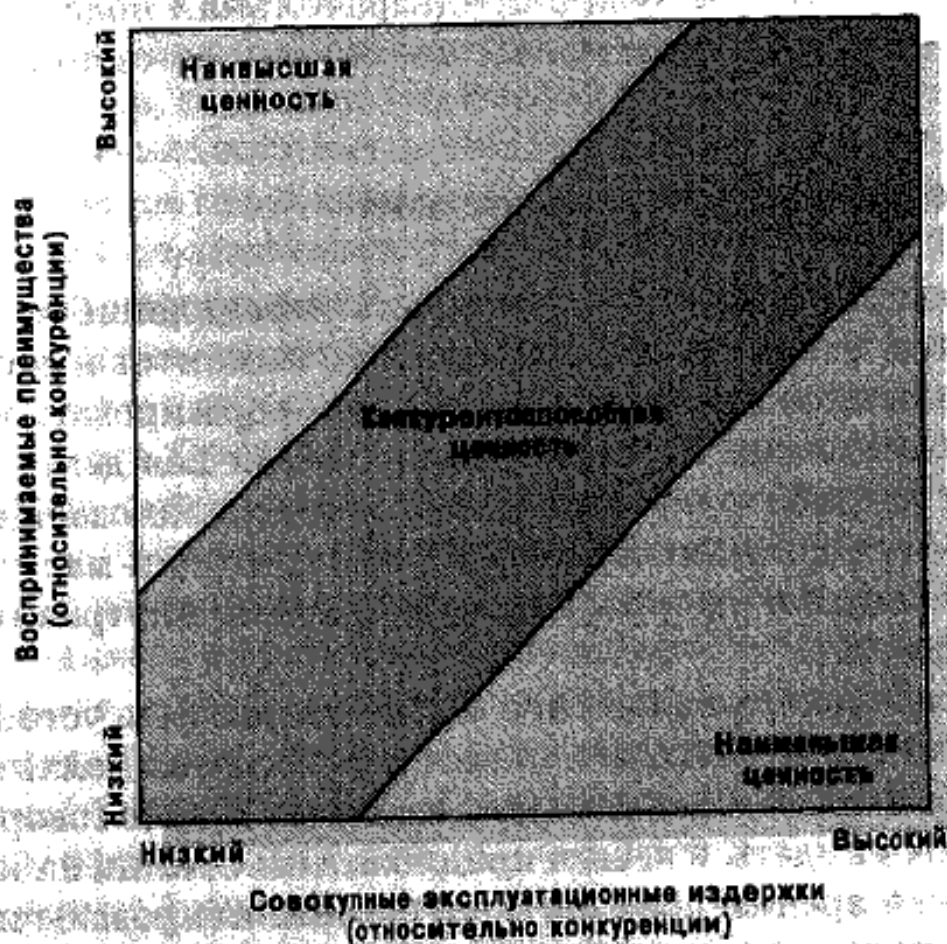


Рисунок 3.7 Сравнительная ценность для покупателя

Сконцентрировавшись на том, что покупатель считает наиболее ценным, компания-поставщик с большей вероятностью завоеует и удержит бизнес.

Эта работа требует глубокого знания собственной цепочки ценности покупателя. Так, например, если клиентом является другая компания, как она создает ценность для своих покупателей? Каковы издержки ее клиентов и как их можно снизить с вашей помощью? Каковы характеристики их бизнес-процессов и какие существуют возможности для большей интеграции этих процессов с вашими собственными?

Этих же принципов придерживается и маркетинг, направленный на конечных потребителей. Компания-поставщик должна понимать стиль жизни потребителей, с какими проблемами они сталкиваются, насколько для них важно время, какое значение они придают удобству, простоте работы и так далее. Таким образом, целевую аудиторию наиболее точно можно определить с помощью ценностных предложений, относящихся к выбранному сегменту. Этот метод также дает возможность выделить проблемы совокупных эксплуатационных издержек, например, концентрированная жидкость для мытья посуды, которая меньше расходуется; долговечные лампочки, которые нужно реже менять; краски, для которых не нужна предварительная подготовка поверхности, и автомобильное масло, не требующее частой замены.

## Определение ценностного предложения

Ценностное предложение — это просто определение того, где и когда создается ценность для конкретных клиентов и сегментов рынков. Ценностное предложение должно формировать направляющие принципы, на которых основывается вся деятельность компании: от разработки товара до выполнения заказа. Ценностное предложение должно отразиться на стратегии маркетинговых коммуникаций и сформировать фундамент внутренних ценностей компании.

Чтобы ценностное предложение могло обеспечить устойчивый фундамент для конкурентного преимущества, оно должно быть определено, исходя из точки зрения клиента. Иначе говоря, смогут ли клиенты увидеть в вашем предложении отклик на их нужды? С этой точки зрения должны быть проанализированы и явные или скрытые ценностные предложения конкурентов. Как только ценностное предложение согласовано, основной задачей логисти-



ки становится создание и управление процессом, который будет доставлять эту ценность последовательно и в соответствии с установленными сроками. Очевидно, что тема этой книги — согласование стратегии логистики и стратегии маркетинга. Однако управление этими функциями на основе интеграции и концентрации на ценности для клиента встречается крайне редко.

Хорошим примером успешного предложения ценности клиенту может служить Dell Computer, которая стала лидером рынка персональных компьютеров для корпоративного сектора. В сущности, то, что Dell предлагает — это компьютер, изготовленный по заказу клиента, на котором установлены необходимые конкретному клиенту программы, и доставленный в течение нескольких дней после получения заказа. Предложение Dell состоит не в новейшей технологии или особенно низких ценах, а в индивидуализированном и быстром обслуживании.

---

### Пример Avon

---

В эпоху безграничного выбора, когда незамедлительный доступ к товару воспринимается как необходимое условие успеха на рынке товаров повседневного спроса, сама идея бизнеса, полагающегося на торговлю в разнос, в котором цикл выполнения заказа составляет две-три недели, выглядит как пережиток прошлого. Тем не менее эта идея продолжает хорошо работать для Avon, крупнейшего в мире производителя косметики, духов и туалетных принадлежностей.

Ключевое предложение Avon состоит из конкурентных по цене качественных косметических товаров (большой частью произведенных самой компанией) и подарков. В последние годы компания начала продавать свои изделия через Интернет. Однако основным для компании остается управление ее глобальным бизнесом через традиционный канал дистрибуции — сети из 3 миллионов независимых торговых представителей. Эта сеть охватывает 140 стран на шести континентах. Огромное большинство этих представителей — женщины, и все они получают вознаграждение только в виде комиссионных. Между прочим, эти «Avon леди» совершают более миллиарда сделок в год общей стоимостью более 5 миллиардов долларов США, что делает Avon одной из самых крупных компаний в области прямых продаж.

Как компания Avon действительно сознает важность личных взаимоотношений со своими покупателями (представителями) и конечными потребителями. Avon знает, что эти дружеские взаимодействия являются важ-

ным элементом их ценностного предложения, потому что именно оно делает покупку и продажу косметических товаров развлечением. По словам одного из руководителей Avon:

«У нас очень лояльная клиентская база, и показателем того, что людям нравится наш стиль работы, является оборот нашей компании. Им нравится присутствующий в прямых продажах элемент общения, им нравится иметь дело с семьей, друзьями и коллегами на работе».

В Великобритании новая кампания Avon стартует примерно каждые три недели. Представители получают новые каталоги, распространяют их среди своих клиентов, собирают и размещают заказы. Задача Avon — обеспечить выполнение этих заказов.

Покупательница может подождать своего товара две или три недели, и она ожидает, что в условленное время представитель, как и обещал, придет с заказанным товаром. Лояльные клиенты, остающиеся с компанией годами, понимают, как она работает, и могут простить Avon, если однажды она не сможет доставить им какой-либо продукт. Но с новыми клиентами дело обстоит по-другому. Первая же неудачная поставка, и они могут быть потеряны. Однако компания рискует потерять не только новых клиентов и, может быть, их близких, она рискует потерять и представителя. Если Avon не может доставить товар, то ударяет именно по представителю, который лишается возможности заработать и испытывает неловкость от того, что подвел своих клиентов. Это означает, что для представителя идеальное исполнение заказа абсолютно необходимо.

Avon осознает, насколько важно сохранять эти добавляющие ценность взаимоотношения с покупателями, делая «идеальный заказ» ключевым показателем эффективности. В рамках компании Avon также поддерживают принципы обслуживания клиентов не только как способ соединения функций маркетинга и логистики, но и как способ концентрации всех сотрудников компании на той роли, которую они играют в поддержании принятой бизнес-модели.

## **Определение фаворитов рынка**

Как отмечалось ранее, при любых закупках на выбор поставщика или товара влияют только три или четыре ключевых фактора. Ино-

гда решение о приобретении товара может быть основано на характеристике товара или цене. В других случаях может превалировать наличие товара, надежность и способность к реагированию. Понимание природы этих ключевых факторов успеха — жизненно важная предпосылка для создания успешной цепочки поставок.

В случае Dell ключевыми факторами, несомненно, являются быстрый отклик и персонализированные решения. Американская компания Wal-Mart, самая крупная в мире сеть розничной торговли, долгое время считала ключом к успеху низкие цены. Для Zara, основанной в Испании розничной сети модной одежды, ключевым фактором, определяющим успех, стала способность быстро реагировать на изменчивые тенденции рынка современной моды.

Для разработки стратегии цепочки поставок необходимо понимание причин достижения лидерства на рынке. После того как стратегия принята, ее нужно согласовать с целями лидеров рынка. Однако зачастую это согласование не проводится. Более того, нужно понимать, что предпочтения могут различаться в соответствии с условиями местного, регионального или национального рынка. Они также могут зависеть от сегментов рынка. В результате, чтобы удовлетворить требования лидирующих на рынке критериев, компания должна будет разработать несколько стратегий цепочки поставок. Так, например, многие компании, работающие на рынке товаров повседневного спроса, дифференцируют свои цепочки поставок в соответствии с тем, обслуживают ли они розничных продавцов, которым нужны более дешевые товары повседневного спроса, или тех, кому нужно быстрее реагировать на изменчивость рынка.

### **Разработка стратегии цепочки поставок**

Если три предыдущих этапа пройдены, то обычно выбор стратегии цепочки поставок становится очевидным. На примерах компаний Dell, Wal-Mart и Zara интересно наблюдать, как их понимание цепочки поставок перетекает в маркетинговую стратегию. Dell установила тесные связи с небольшим количеством стратегических поставщиков, которые физически расположены недалеко от ее предприятий по сборке Dell's. Складские запасы готовой продукции сведены к минимуму. При сборке изделий используются передовая система планирования и обмен информацией по всей цепочке поставок. Компания Wal-Mart, с другой стороны, постоянно сфокусирована на разработке более рентабель-

ных процессов логистики в своем секторе. Она одной из первых позволила поставщикам использовать данные, собранные в магазинах, что позволило им гораздо более эффективно управлять складскими запасами.

Цепочка поставок компании *Zara* сфокусирована на скорости реагирования. Работая на изменчивом рынке моды, *Zara* собирает информацию о тенденциях своих целевых рынков и, используя сеть небольших поставщиков, может среагировать на них в течение нескольких дней. Поскольку *Zara* выпускает одежду небольшими партиями, она может минимизировать риск, свойственный длинным цепочкам поставок. Это значит, что компания может быстро реагировать как на рост, так и на падение спроса.

## **Системы «доставки» ценности**

---

Очевидно, что для поддержания конкурентного преимущества решающее значение имеют средства, с помощью которых ценность «доставляется» покупателям. Говоря о системах доставки, мы говорим не только о физической доставке товаров или предоставлении услуг, но также об используемых маркетинговых каналах, оперативности, связях между процессами логистики покупателя и поставщика, об информационных системах и так далее. Иначе говоря, разработка системы доставки ценности должна рассматриваться как действенный способ построения более крепких связей между цепочками ценностей покупателя и поставщика. Примером компании, относящейся серьезно к проблемам цепочки ценностей своих покупателей (и потребителей), является *Procter & Gamble (P&G)*. Компания переориентировала весь свой бизнес, сфокусировавшись на конкурентов за счет усовершенствованной потребительской ценности. В Северной Америке это проявилось в стратегии расчета цены на основе ценности товара. В попытке снизить цены на свои потребительские товары и таким образом увеличить их привлекательность, *P&G* решила исключить ряд значительных затрат из цепочки поставок, подсчитав, что затраты на логистику в США приближаются к \$1 миллиарду в год при объеме продаж в \$15 миллиардов.

Большая часть этих издержек возникала в результате проведения акций по продвижению, направленных как на торговлю, так и на конечных потребителей. Например, при рекламном снижении опто-

вых цен (что происходило довольно часто) розничные продавцы использовали это снижение для заблаговременных закупок в счет будущих потребностей. Иначе говоря, они покупали больше, чем требовалось в данный момент, а позже продавали оставшиеся товары по полной цене. Это приводит к значительным колебаниям спроса: росту в один период и спаду в последующий. В результате некоторые производства P&G работали на 35—65 процентов от расчетной производительности. Кроме того, было подсчитано, что компания ежедневно производила 55 изменений цены по 80 брендам, что приводило к ошибкам в заказах и счетах. Реальная стоимость этих акций по продвижению намного превосходила тактическую выгоду.

Расчет цены на основе ценности товара основан на том, что низкая цена для торговли гарантирована лишь в ограниченный договорной период. Эта цена ниже, чем предыдущая прейскурантная цена, но в течение договорного периода она не будет меняться, а также не будут проводиться промоушн-акции, связанные с ценой. В результате должны выиграть обе стороны, так же как и конечный потребитель.

## Влияние на рентабельность клиента

В маркетинге для корпоративных клиентов бесспорным показателем ценности для покупателя является то влияние, которое поставщик имеет на рентабельность своих клиентов. Иначе говоря, если ваша деятельность может повлиять на способность ваших клиентов продавать больше товаров или/и на снижение их эксплуатационных издержек, то будет создана ценность для потребителя.

Хорошим примером может служить маркетинг для предприятий розничной торговли. Ретейлеры часто считают главным показателем рентабельность торговой площади магазина. Этот показатель может быть выражен как:

$$\frac{\text{Прибыль}}{\text{Торговая площадь}}$$

И далее:

$$\frac{\text{Прибыль}}{\text{Объем продаж}} \times \frac{\text{Объем продаж}}{\text{Торговая площадь}}$$

Это важно, поскольку первое соотношение (прибыль/объем продаж) обычно называют рентабельностью, и именно на ней сфокусированы традиционные переговоры покупателя и поставщика.

Однако рентабельность также может быть увеличена, если будет улучшено второе соотношение (объем продаж/торговая площадь), которое можно назвать производительностью торговой площади. Например, чистая рентабельность многих европейских дискаунтеров составляет 2% или меньше. Однако если рассматривать рентабельность инвестиций в целом, то большие объемы продаж на единицу торговой площади позволяют добиться значительного увеличения первой.

Таким образом, стратегия поставщика, направленная на увеличение объема продаж ретейлера на квадратный или погонный метр, может обеспечить увеличение для собственных товаров поставщика. Увеличить можно несколькими способами. Например, можно существенно повлиять на рентабельность, изменив дизайн упаковки так, чтобы товар можно было легче найти и он занимал меньше места, а также разработав систему быстрого восполнения запасов, чтобы ускорить возобновление запасов товара на прилавке.

Сегодня все больше розничных продавцов начинают измерять рентабельность магазина, особенно если они следуют стратегии, в которой товары сгруппированы по категориям, а управление этими категориями ведется так, чтобы обеспечить получение запланированной прибыли. Управление категориями товаров будет рассмотрено ниже в главе 6.

Один инструмент, который широко используется для определения рентабельности, — это показатель, известный как «чистая прибыль от продажи товара» (Direct Product Profit). Для розничного продавца чистая прибыль от продажи товара — это показатель реального вклада товара в общую прибыль. Это выходит за рамки традиционного измерения валовой прибыли, поскольку:

- Устанавливает валовую прибыль для каждого наименования товара, чтобы отразить сделки, своевременную оплату, вычеты, скидки и так далее.
- Определяет и измеряет издержки, которые могут быть прямо отнесены на конкретные товары (такие прямые издержки производства, как рабочая сила, площадь, товарно-материальные запасы и транспорт).

## Чистая прибыль от продажи товара

Это чистая прибыль, полученная от продажи товара после учета скидок и вычитания всех издержек, которые могут быть рационально разнесены на конкретные товары.

- Объем продаж
- Себестоимость проданных товаров
- = Валовая прибыль
- + Вычеты и скидки
- = Очищенная валовая прибыль
- Складские издержки
  - Трудовые затраты (единицы измерения — ящик, объем или вес товара)
  - Арендуемое помещение (площадь или объем помещения)
  - Запасы (средний объем товарно-материальных запасов)
- Транспортные издержки (объем)
- Издержки на розничный сбыт
  - Работа на складе
  - Работа с покупателями в торговом зале
  - Аренда помещения
  - Товарно-материальные запасы
- = Чистая прибыль от продажи товара

Поскольку свойства товара и соответствующие издержки значительно варьируются в зависимости от изделия (например, объем и вес товаров, затраты на погрузку, занимаемая площадь, скорость оборота товара), то розничному продавцу нужно рассчитывать чистую прибыль от продажи товара на уровне каждого изделия. Поскольку для розничной торговли ограничивающим фактором является торговая площадь, то ключевым показателем эффективности становится чистая прибыль от продажи товара на единицу площади или даже объема торгового помещения.

Этот показатель рассчитывается следующим образом:

$$\frac{\text{Чистая прибыль от продажи каждого изделия} \times \text{Недельный объем продаж}}{\text{Занимаемая площадь (м}^2\text{)}}$$

Изделие может иметь низкую валовую прибыль, но и низкие прямые издержки, большой объем продаж и занимать небольшую площадь, что дает высокую прибыль на единицу площади. И наоборот, товар с высокой валовой прибылью, большими прямыми издержками и небольшим недельным объемом продаж, занимающий большую торговую площадь, будет приносить низкую прибыль на единицу площади.

Следовательно, основной задачей поставщика является разработка товаров (включая дизайн упаковки) и процессов логистики, которые обеспечат розничному продавцу более высокую прибыль на единицу площади. Такие компании, как Procter & Gamble, сознательно учли подобные вопросы во всех товарных и логистических стратегиях, вплоть до изменения упаковки для более рационального использования торговой площади.

Детальное понимание бизнеса клиентов, структуры издержек и динамики их рынков позволит поставщику модифицировать свою стратегию маркетинговой логистики таким образом, чтобы добиться значительного увеличения ценности для клиента. Как только преимущества, получаемые клиентом, станут очевидными, поставщик, в свою очередь, получит выгоду в виде дополнительного бизнеса.

Рентабельность торговой площади и чистая прибыль от продажи товара относятся непосредственно к сектору розничной торговли. Однако общий принцип концентрации на способах повышения прибыли клиента остается в силе в любой отрасли.

## Понимание затрат на обслуживание

---

Не все клиенты одинаково рентабельны, и целью эффективного управления логистикой должно быть сосредоточение ресурсов бизнеса на клиентах с самой высокой текущей или потенциальной рентабельностью.

Эта идея основана на известном принципе 80/20, или законе Парето. Принцип 80/20 говорит о том, что не только 80% общего объема сбыта компании создается лишь 20% клиентов, но также, что лишь 20% клиентов (но, вероятно, это не одни и те же 20%) служат причиной возникновения 80% суммарных затрат компании на обслуживание. Хотя соотношение может быть и не точно 80/20, но в целом оно будет лежать в этих пределах.



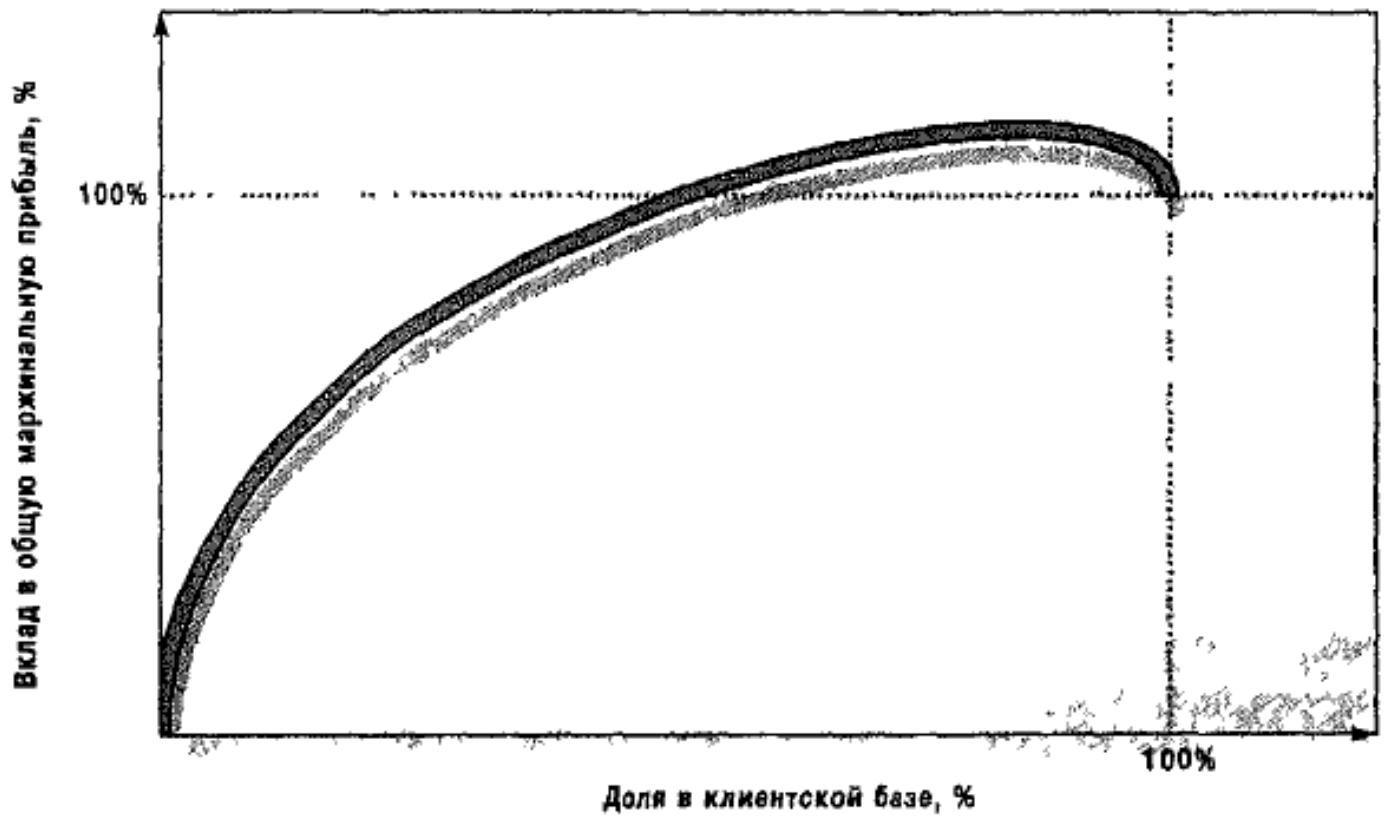


Рисунок 3.8 Рентабельность клиента

На рисунке 3.8 приведен порядок распределения прибыли в результате неравномерного распределения выручки и издержек по клиентской базе.

На этом примере видно, что существует «хвост» нерентабельных клиентов, снижающих вклад в совокупную маржинальную прибыль. Следовательно, важнейшей задачей управления клиентами является, во-первых, определение реальной рентабельности клиентов и, во-вторых, — разработка стратегии логистики, которая увеличит рентабельность всех клиентов.

Почему клиенты отличаются по реальной рентабельности? Первая причина состоит в том, что разные клиенты зачастую покупают различные наборы товаров. Конкретные товары имеют разную валовую прибыль, поэтому очевидно, что набор приобретаемых товаров будет влиять на рентабельность конкретных клиентов.

Кроме того, однако, нужно понимать, что существуют и значительные различия в затратах на обслуживание отдельных клиентов. Как уже говорилось, рентабельность в значительной степени определяется тем, что происходит после того, как товар произведен.

Затраты на обслуживание начинаются с собственно заказа — сколько времени продавец затрачивает на клиента? Существует ли менеджер, обслуживающий ключевых клиентов, чье время

частично или полностью тратится на этих клиентов? Какие коммиссионные вы платите с объема продаж?

Кроме того, существуют затраты на обработку заказа, которые будут отличаться в зависимости от количества позиций в заказе, числа заказов и их сложности. Кроме этого, будут затраты на транспорт, погрузочно-разгрузочные работы, а также затраты на содержание товарно-материальных запасов и складские расходы — особенно если речь идет о хранении товаров на площадях, выделенных определенным клиентам, а также о товарах под торговыми марками клиентов.

Часто случается, что для многих клиентов компания-поставщик выделяет особые фонды для продвижения их товаров, рекламной поддержки, дополнительных скидок и тому подобное. В случае с продвижением (например, специальная упаковка для конкретного розничного продавца) у поставщика могут возникать дополнительные скрытые издержки. Например, редко принимаются во внимание и относятся на конкретных клиентов затраты, возникающие из-за нарушения графиков производства, а также дополнительные затраты на содержание товарно-материальных запасов.

Основной принцип анализа рентабельности клиента заключается в том, чтобы найти способы отнесения конкретных затрат на отдельных клиентов. При рассмотрении этих издержек полезно задавать себе вопрос: «Каких затрат я могу избежать, если я не буду работать с этим клиентом?».

Преимущество использования принципа «уклонения» состоит в том, что многие издержки обслуживания клиентов в действительности распределены между несколькими или многими клиентами. Хорошим примером служит склад: до тех пор пока поставщик может использовать свободную складскую площадь для других целей, некорректно списывать часть совокупных складских издержек на конкретного клиента. Ниже приведен контрольный список издержек, используемых при составлении отчета о прибылях и убытках конкретных клиентов.

---

#### Отчет о прибылях и убытках клиента

---

Выручка	● Чистый объем продаж в денежном выражении
Минус	
Издержки (только те,	● Себестоимость реализованной продукции

которые могут быть отнесены)	(реальный набор товаров) <ul style="list-style-type: none"><li>● Комиссионные</li><li>● Затраты на сбыт</li><li>● Время, затраченное на управление ключевыми клиентами</li><li>● Специальные скидки и бонусы</li><li>● Затраты на обработку заказа</li><li>● Затраты на продвижение (явные и скрытые)</li><li>● Затраты на мерчендайзинг</li><li>● Нестандартная упаковка/расфасовка</li><li>● Затраты на резервацию запасов</li><li>● Издержки на выделенные складские площади</li><li>● Затраты на транспортировку</li><li>● Затраты на оформление документации и коммуникации</li><li>● Возвраты/отказы</li><li>● Коммерческий кредит (реальный срок платежа)</li></ul>
------------------------------	--

---

Хотя, вероятно, невозможно проводить такой анализ для конкретного клиента, но возможно на выборочной основе подобрать репрезентативных клиентов, так чтобы сформировалось примерное представление об издержках, связанных с различными типами клиентов, или каналами дистрибуции, или даже сегментами рынка.

Рекомендуемый порядок проведения анализа рентабельности клиента показан на рисунке 3.9.

Часто в результате этих исследований выясняется, что самые крупные клиенты (по объему продаж или даже выручке) могут не быть самыми рентабельными из-за высоких затрат на их обслуживание. Например, они могут добиваться больших оптовых скидок, требовать частых поставок в точки, находящиеся в разных концах города, или настаивать на нестандартных палетах.

Каков же в конечном итоге должен быть результат этого анализа? В идеале нужно, чтобы все ваши клиенты были рентабельны в среднесрочный или долгосрочный период. Если клиенты в настоящее время рентабельны, то нужно стараться эту рентабельность увеличить. Пример British Airways, приведенный ниже в этой главе, иллюстрирует этот принцип.

Матрица рентабельности клиента, изображенная на рисунке 3.10, представляет некоторое обобщенное руководство разработки стратегии.

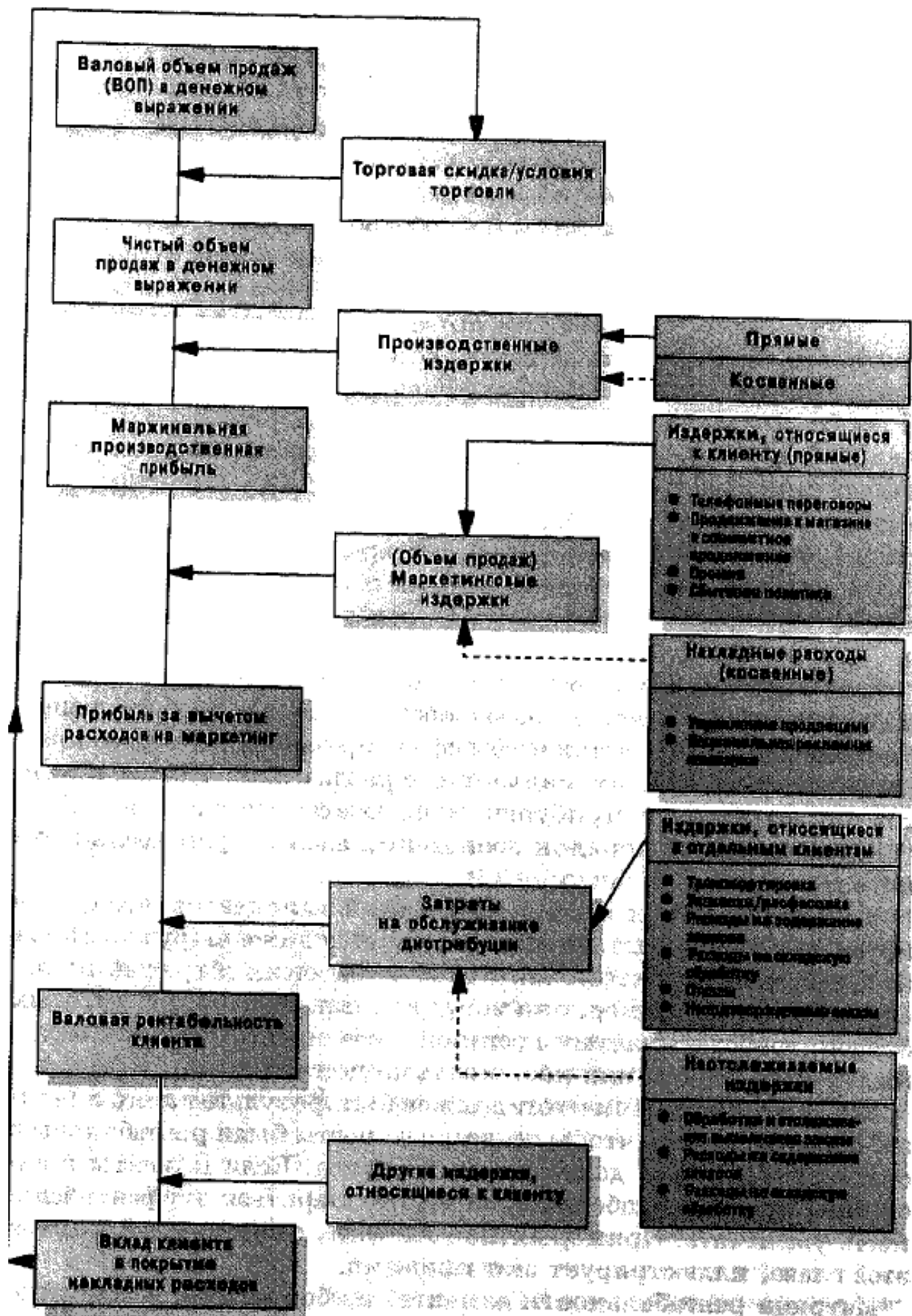


Рисунок 3.9 Рентабельность клиента: базовая модель

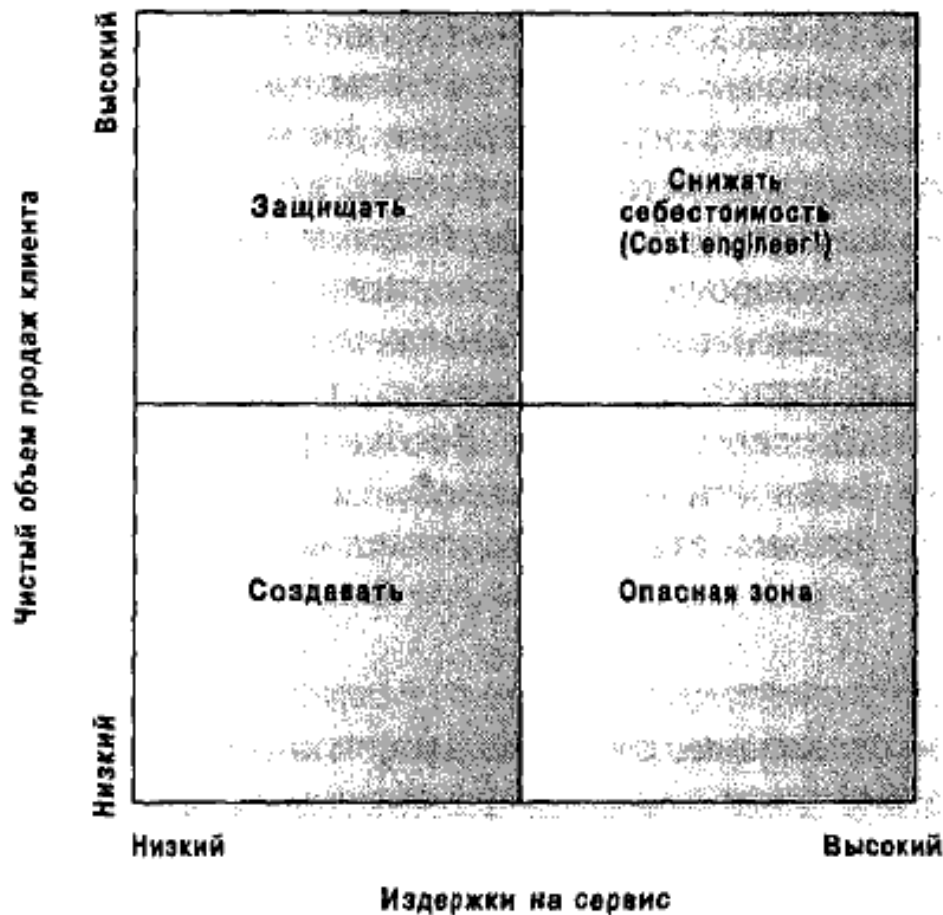


Рисунок 3.10 Матрица рентабельности клиента

Для каждого квадранта этой матрицы подходят следующие стратегии:

**Создавать** — эти клиенты относительно дешевы в обслуживании, но у них низкие показатели объема чистых продаж. Может ли объем продаж быть увеличен без пропорционального увеличения затрат на обслуживание? Могут ли ваши менеджеры по продажам сконцентрироваться на поиске способов влияния на закупки этих клиентов, для того чтобы сделать набор товаров более прибыльным?

**Опасная зона** — этих клиентов нужно тщательно проанализировать. Существует ли какая-нибудь средне- или долгосрочная перспектива как увеличения объема чистых продаж, так и снижения затрат на обслуживание? Существуют ли стратегические причины для сохранения этих клиентов? Нужны ли они вам из-за их объемов, даже если их вклад в прибыль низок?

**Снижать себестоимость** — эти клиенты могут стать более рентабельными, если затраты на их обслуживание могут быть снижены. Существуют ли какие-нибудь возможности увеличения

<sup>1</sup>Cost engineer — модификация конструкции с целью снижения себестоимости при сохранении функциональных особенностей.

рентабельности? Можно ли консолидировать поставки? Станет ли доставка более экономичной, если в этом же районе появятся и другие клиенты? Существует ли более дешевый способ получения заказов от этих клиентов, например, продажи по телефону?

**Сохранять** — клиенты с большим объемом чистых продаж, которые относительно недороги в обслуживании, ценятся на вес золота. Стратегия взаимоотношений с этими клиентами должна заключаться в стремлении к таким отношениям, когда клиент не захочет искать альтернативных поставщиков. В тоже время вы должны постоянно искать возможности развивать объем бизнеса с этими клиентами, сохраняя, однако, строгий контроль над издержками.

---

### **British Airways — понимание рентабельности клиента**

---

Многие годы British Airways (BA) удерживала свое, казалось бы, недостижимое положение национального перевозчика Великобритании. Ситуация начала меняться в 1990-х, когда прекращение регулирования авиаперевозок в Европе открыло дорогу новым экономичным авиалиниям, которые сбили цены BA при полетах на короткие расстояния.

В 1996 году впервые за многие годы BA сообщила об убытках. Руководство компании быстро сориентировалось и внедрило (оказавшийся впоследствии ошибочным) план по исправлению сложившегося положения. Первое направление стратегии включало агрессивные меры по увеличению доли рынка, направленные на транзитных пассажиров из Европы, проходящих через второй терминал аэропорта Гатвик. Второе направление включало столь же агрессивную программу сокращения издержек. Сокращение издержек было крайне непопулярно среди служащих BA, которые ответили на него забастовками.

На следующий год BA объявила о своем намерении начать проект «Go» — создать свою собственную экономичную авиалинию, базирующуюся в аэропорту Стенстед. Проект «Go» позволил BA напрямую конкурировать на коротких маршрутах, на которых работали такие быстрорастущие компании, как EasyJet и Ryanair, не подвергая опасности целостность основного бренда, подразумевающего полный спектр услуг.

Для основного бренда BA прекращение регулирования рассматривалось как возможность расширить радиус действия авиакомпания в мировом масштабе. Это стремление компании нашло отражение в решении отказаться от изображения «англоцентричного» Юнион Джека на хвосте самолетов. Компания потратила £60 миллионов на серию новых этнических изображений, «призванных напомнить, что 60% сегодняшних пассажиров BA родились за преде-

лами Великобритании» Это решение впоследствии стали считать одной из крупнейших корпоративных катастроф десятилетия в области связей с общественностью Для BA стал неожиданностью тот факт, что новый дизайн самолетов оттолкнул бизнес-пассажиров, живущих и работающих в Британии

Пассажиры, совершающие деловые поездки, уже были раздражены чрезмерно увеличившимся потоком пассажиров, идущим через переполненные терминалы Хитроу и Гатвика, и одновременным снижением качества обслуживания, вызванного забастовками и ухудшением морально-психологического климата компании Позже BA пришла к пониманию, что хотя эти пассажиры составляли относительно небольшую часть общего объема продаж, именно они формировали большую часть прибыли компании Тем временем ситуация самопровозглашенной «самой успешной авиакомпании в мире» продолжала ухудшаться

К 1999 году обвал многих азиатских валют, ускоривший падение спроса на авиаперелеты в этом регионе, в свою очередь, привел к перепроизводству и падению тарифов Экономический спад в Азии вынудил многие авиакомпании перераспределить мощности в пользу трансатлантических маршрутов, вызвав падение цен и на этих направлениях Трансатлантические перевозки исторически приносили около 80% прибыли BA

Сегодня BA осознала, что структура ее издержек и позиция в области полноценного сервиса не позволяет напрямую конкурировать с дешевыми перевозчиками Компания все еще ищет способы защитить свою снижающуюся рентабельность с помощью дальнейших мер по сокращению издержек, относящихся к финансам, кадрам и питанию в полете Сомнительно, но BA также решила снизить мощности на 12% за три года. Сокращения сопровождались смещением стратегического фокуса BA прилагала значительные усилия для привлечения и удержания высокорентабельных бизнес-пассажиров

«Мы говорим о реальном изменении нашей клиентской базы увеличении доли бизнес-пассажиров с 14—15% до 16—17% Это цифры одного порядка Это не громадные перемены. Большинство наших пассажиров продолжают летать эконом-классом, и мы им рады Мы всегда будем помнить, что сегодняшний юноша с рюкзаком завтра будет летать бизнес-классом .. Кроме того, изменение пассажиропотока на 1 или 2% — это значительный рост Это делает весь бизнес более прибыльным и компенсирует наши инвестиции в продукты и услуги»

(Саймон Уолкер (Simon Walker), директор по связям с общественностью BA. BBC World Service, 13 ноября 1999)

Чтобы привлечь пассажиров, готовых платить высокую цену, BA решила инвестировать в новейший, но меньший парк самолетов, плюс £600 миллионов

(\$970 миллионов) в новые виды сервиса, внедренные в период с января 2000 года по конец 2002-го. Это были самые крупные инвестиции подобного рода в истории авиалиний. Инновации были результатом всестороннего исследования рынка. Новые услуги были разработаны для того, чтобы привлечь состоятельных пассажиров, установив новые стандарты комфорта и дизайна. В бизнес-классе эти инновации включали «lounge in the sky», т.е. первую в мире полноценную кровать для пассажиров, которым нужно работать и спать в одиночестве во время перелетов на большие расстояния. Салоны первого класса были также изменены, и полностью обновленный «Конкорд» поднялся в небо. Изменились и наземные службы. Компания с гордостью объявила о модернизации терминалов аэропортов, стоек регистрации и залов ожидания, включая абсолютно новый терминал в аэропорту Джона Кеннеди в Нью-Йорке.

На другом полюсе бизнеса, с большими объемами продаж и меньшей рентабельностью, ВА по-прежнему сохраняла высокие тарифы, дифференцируя свое предложение от предложений конкурентов, предоставляющих более дешевые услуги. На продолжительных рейсах пассажирам эконом-класса также были предложены лучшие стандарты перелета: новые салоны класса World Traveller plus (более просторные и с новым оборудованием), а также возможность провозить в два раза больше ручного багажа. На коротких маршрутах компания создала новый Европейский клуб, хотя ВА и стремилась к сокращению издержек на оформление заказов с помощью сокращения комиссионных выплат бюро путешествий.

Казалось, что стратегия работает. В мае 2001 года ВА продемонстрировала скачкообразное увеличение прибыли по сравнению с предыдущим годом: с £5 миллионов до £150 миллионов. Мощности были снижены на 3,3%, а персонал сокращен на 4,3%, хотя пассажиропоток увеличился на 7,7% — крупнейшее увеличение в годовом исчислении со времени приватизации в 1987 г. Компания заявила, что намерена в 2001 г. снизить мощности еще на 8—9% и продолжить их сокращение в 2002-м. Сокращение мощностей дало соответствующее снижение издержек, в частности в лондонском аэропорту Гатвик, где ВА реорганизовала убыточные перевозки на короткие расстояния. Операционные убытки Европейской сети составили £811 миллионов за пять лет, вплоть до марта 2001 г. Вместо увеличения рентабельности рост объемов перевозок пассажиров на короткие расстояния просто увеличил убытки компании. Когда это выяснилось, было закрыто несколько неприбыльных направлений, а парк самолетов был перегруппирован для улучшения использования мощностей.

В июне 2001-го компания подтвердила свое намерение полностью уйти с рынка дешевых перевозок на короткие расстояния, продав «Go». Было сказано, что автономная дочерняя компания уничтожает некоторые из основных бизнес-направлений ВА, превращая высокорентабельных пассажиров в низкорентабельных.



В идеале компании должны стремиться разработать систему бухгалтерского учета, которая подразумевает регулярный сбор и анализ данных о рентабельности клиента. К сожалению, большинство бухгалтерских систем ориентированы на товар, а не на клиента, а отчеты о затратах по традиции делаются скорее на базе функций, а не сделок. Следовательно, нам, например, известны издержки транспортной функции в целом или затраты на производство конкретного товара, но нам неизвестны затраты на доставку конкретного набора товаров конкретному клиенту.

Таким образом, любая компания должна четко определить ту ценность, которую она стремятся предоставить избранным сегментам клиентов, и затем сфокусироваться на тех способах, с помощью которых эта ценность может быть доставлена с максимальной рентабельностью. На многих рынках ценность для клиента стала основным дифференцирующим элементом, и сегодня ведущие компании все больше осознают, насколько велик вклад логистики в увеличение дифференциации.

---

## Создание ценности для клиента: основные вопросы

---

- Смещение акцента с ценности бренда к ценности для клиента
  - Ценность для клиента — это разница между воспринимаемыми преимуществами и общими эксплуатационными издержками
  - Концентрация на ценностном предложении
  - Понимание лидеров рынка
- Возможно ли повлиять на эксплуатационные издержки клиента?
  - Сокращение затрат клиента на складское хранение
  - Сокращение затрат клиента, возникающих в результате отсутствия товара
  - Увеличение чистой прибыли от продажи товара, получаемой вашим клиентом
- Управление рентабельностью клиента
  - Не все клиенты одинаково прибыльны
  - Понимание затрат на обслуживание
  - Дифференциация стратегии обслуживания в соответствии с приоритетами клиента

# Конкуренция, основанная на управлении временем

В последнее время фактор времени приобрел особое значение при управлении операциями и формулировании конкурентных стратегий компаний. Несомненно, что конкуренция многообразна, и компании используют множество способов для получения преимущества над конкурентами. Однако успех на рынке часто определяется способностью компании быстро реагировать на меняющиеся условия как при разработке нового товара, так и при пополнении складов клиентов.

В конце двадцатого века значительно увеличилось количество клиентов, чувствительных к срокам. Их можно встретить на любом рынке, будь это рынок высоких технологий, где короткие жизненные циклы требуют кратких сроков выполнения заказа; рынок потребительских товаров длительного пользования, где сборка точно в срок требует такой же поставки; или повседневная жизнь, где многочисленные стрессы и лихорадочный стиль жизни требуют ускорения обслуживания, что и наблюдается, например, в банковском секторе, розничной торговле и общественном питании.

Ускорение темпа жизни вызвало появление целых отраслей: от ночной доставки до быстрого питания. Этому способствовало и появление новых технологий. Мобильная, факсовая и спутниковая связь внесли свой вклад в поиск способов более быстрого реагирования на требования, предъявляемые клиентами. В наши дни качество определяют не только характеристики товара, но и качество

доставки. Немногие отрасли промышленности застрахованы от этого давления, и менеджеры должны постоянно изыскивать все новые способы сокращения времени, затрачиваемого на каждый бизнес-процесс. Несомненно, что в основе идеи реинжиниринга бизнес-процессов лежит поиск более эффективных, с точки зрения затраченного времени, способов производства товаров.

Сокращение времени ведет не только к более быстрому отклику на нужды потребителей, но, что столь же важно, может также привести к сокращению расходов и большей гибкости. Если провести аналогию с нефтяным трубопроводом, то можно сказать, что чем больше расстояние между, скажем, нефтеперерабатывающим заводом и отдаленным рынком, тем медленнее трубопровод будет реагировать на изменения спроса на этом рынке. В то же время чем длиннее труба, тем больше нефти она содержит, следовательно, заморожен более значительный оборотный капитал. Выражение «время — деньги», может быть, и клише, но для описания современного конкурентного рынка трудно подобрать более точную характеристику.

Неспособность процессов логистики достаточно быстро реагировать на спрос может стать как причиной дефицита (и таким образом привести к потере сделки), так и причиной затоваривания, что ведет к уценке товаров или их списанию.

---

## **Влияние разрывов цепочки поставок на прибыль акционеров**

---

Исследование, проведенное в США (В. Сингхал и К. Хендрикс (2002) «Как проблемы в цепочке поставок подрывают биржевую стоимость акций», *Supply Chain Management Review*, январь/февраль, 18—24), выявило прямую связь между проблемами в цепочке поставок и курсом акций компании. В среднем плохие новости о цепочке поставок могут снизить стоимость акций на 7,5%, но часто это инициирует долгосрочный спад — снижение дохода акционеров в среднем на 18,5%. Наиболее распространенные причины проблем в цепочке поставок и последующее их влияние на доход акционеров показаны на рисунке 4.1.

В 2001 году компания Cisco, ведущий производитель сетевого оборудования, обнаружила, что ее материальные запасы стоимостью \$2,5 миллиарда стали бесполезными в результате внезапного падения спроса. В течение предыдущих пяти лет компания переживала подъем, адаптировавшись к постоянно растущему спросу на сетевое оборудование. Чтобы выдержать темп, компания

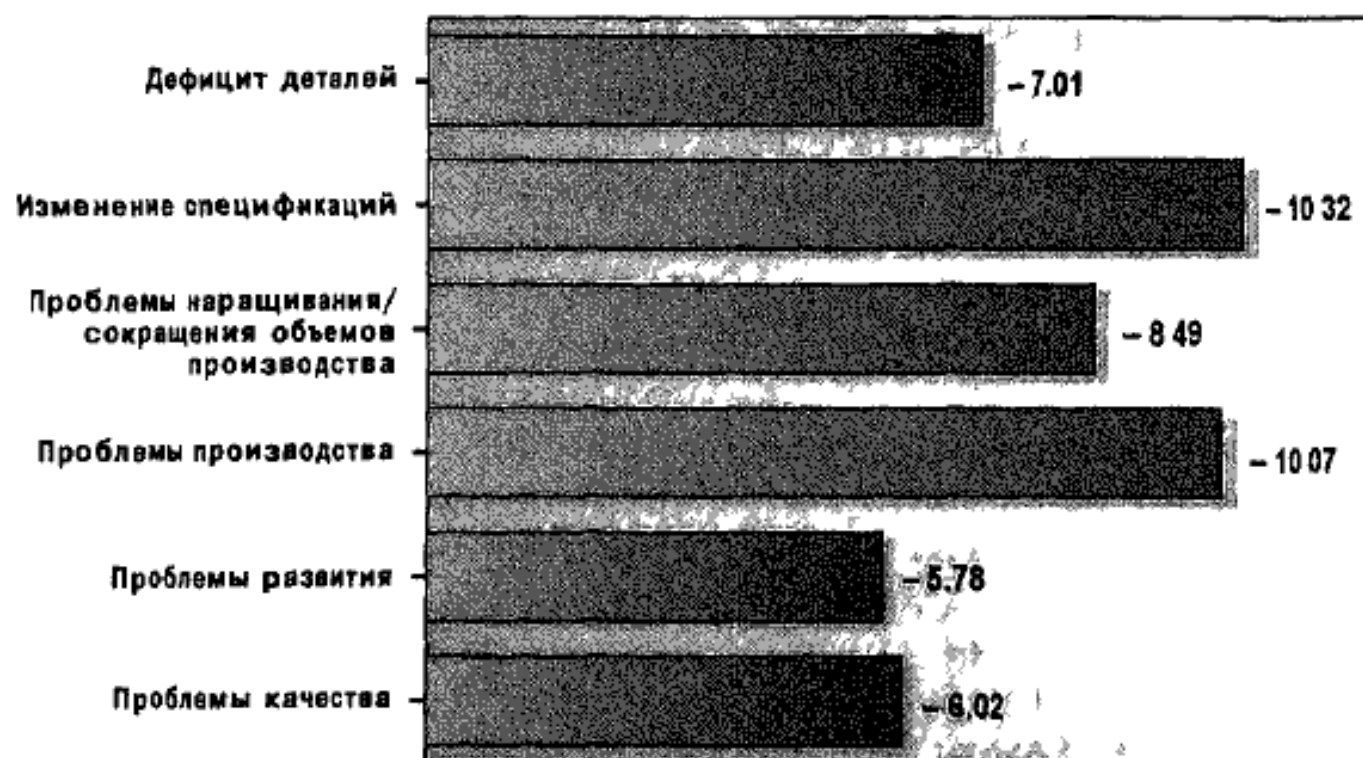


Рисунок 4.1 Причины проблем в цепочке поставок и их влияние на доход акционеров (В. Сингхал и К. Хекдрикс (2002) «Как проблемы в цепочке поставок подрывают биржевую стоимость акций», *Supply Chain Management Review*, январь/февраль, 18—24)

должна была заказывать у поставщиков больше коммуникационных чипов, оптических лазеров и других комплектующих. Однако после коллапса Интернет-компаний продажи резко упали, оставив Cisco со складами, заполненными товарами на миллиарды долларов. Потом рыночная стоимость запасов упала ниже затрат на их приобретение. Большую часть запасов пришлось отправить на свалку или уничтожить. Их нельзя было продать, потому что они были изготовлены в соответствии со специальными требованиями Cisco.

## Цикл оборота денежных средств

Оборачиваемость денежных средств является важнейшим показателем деятельности любой компании. Иначе говоря, это показатель общего количества денежных средств, заблокированных в «трубопроводе» с момента закупки компонентов или материалов у поставщиков до продажи конечного продукта и получения денег от потребителей.

Поразительно, насколько продолжительным может быть цикл оборота денежных средств у многих компаний. В том, что этот цикл

длиться шесть месяцев или больше, нет ничего необычного. Еще более удивителен тот факт, что многие компании неспособны измерить этот «трубопровод», а значит, неспособны и управлять им.

Время прохождения канала отражает все стадии процесса логистики, включая время, затраченное на закупки, на складское хранение, на производство, сборку и внутренние операции; время на выполнение заявок; время на доставку; и, конечно, время, потраченное впустую, когда ничего не происходит, а материалы, заготовки и готовая продукция пылятся на складе. На рисунке 4.2 показано, из чего складывается время канала.

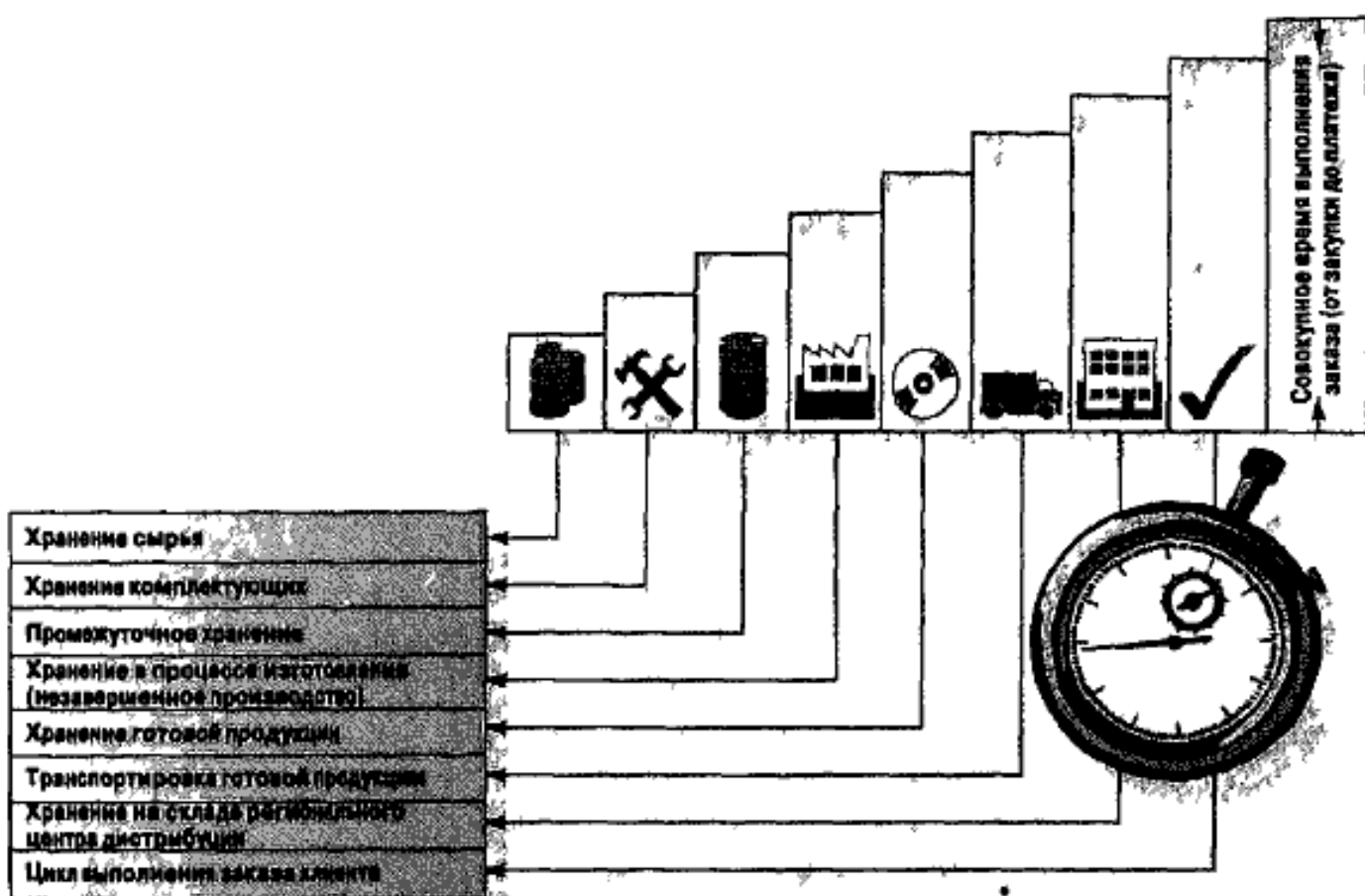


Рисунок 4.2 Какова длина канала логистики?

Нужно помнить, что каждый день, затраченный на прохождение канала, означает затраты компании. Кроме стоимости привлечения оборотного капитала, существует упущенная выгода. Иначе говоря, пока деньги «заперты» в канале, их нельзя вложить во что-нибудь еще. В больших компаниях, где ежедневный оборот измеряется в миллионах фунтов или долларов, стоимость каждого дополнительного дня в канале будет весьма значительной.

Например, подсчитав затраты на хранение поступающих радарных систем, сотрудники крупной авиационно-космической

корпорации обнаружили, что потенциальная экономия была огромной. Экстраполировав эти результаты, они подсчитали, что если бы было возможно получать это сложное и дорогое оборудование точно в срок, то компания смогла бы перевозить каждую систему на BMW последней модели, а потом списать машину, и при этом все равно сэкономила бы деньги!

Сокращение времени на прохождение канала дает множество преимуществ, включая:

- Однократное высвобождение капитала
- Постоянные преимущества из-за сокращения издержек на финансирование более короткого цикла
- Более быстрое реагирование, а следовательно, и более высокий уровень обслуживания
- Большую защищенность от нестабильности рынка
- Большую гибкость в удовлетворении конкретных требований клиента (например, ассортимент изделий, размеры упаковки, цвет и т.д.)

На рисунке 4.3 в обобщенном виде показано, как сокращение времени на прохождение канала может влиять на рентабельность.

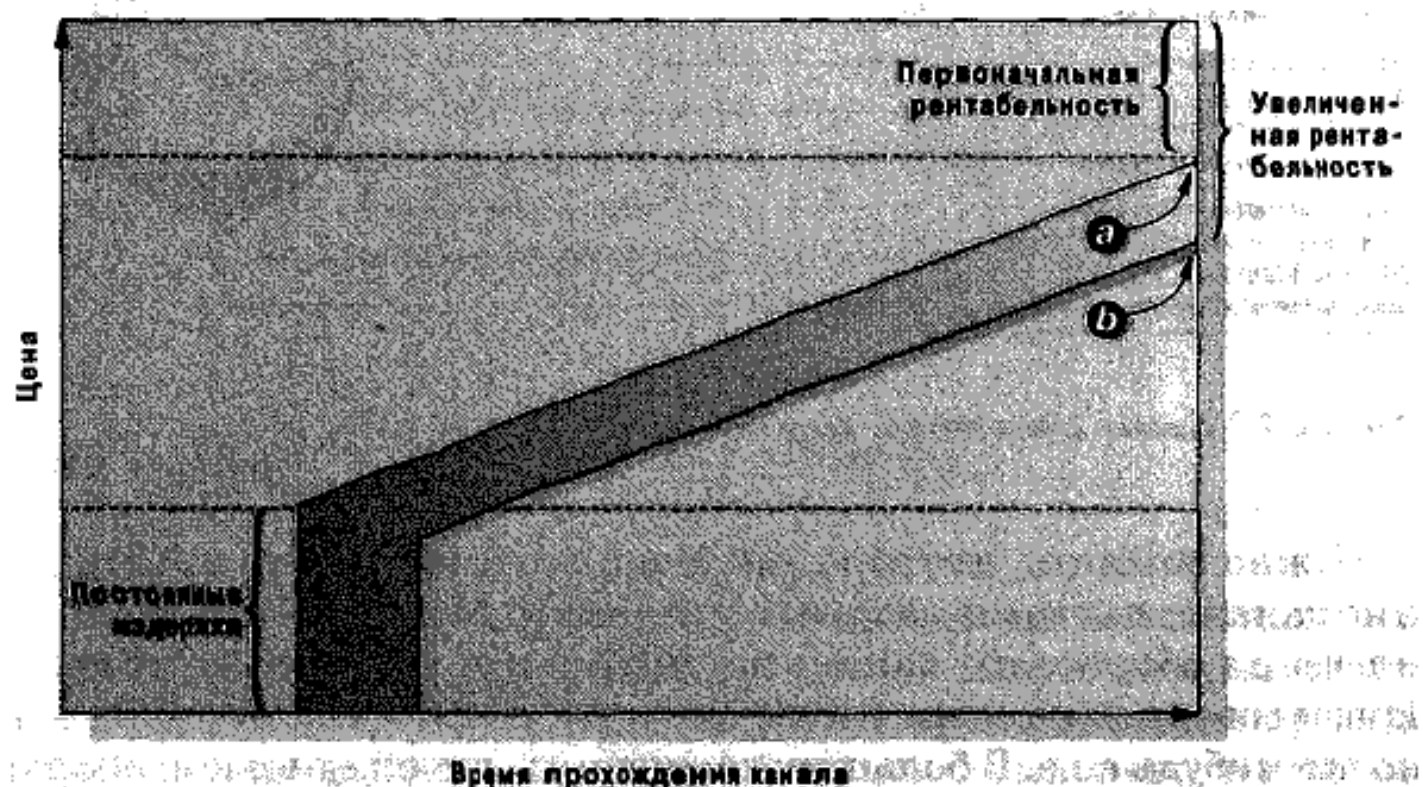


Рисунок 4.3 Влияние на прибыль времени, которое затрачивается на прохождение канала

Наклонная линия, идущая снизу вверх, отражает постепенное нарастание затрат от одного конца канала к другому. Таким образом, при сокращении времени в канале снизятся как постоянные, так и переменные издержки. Окончательным результатом является увеличение прибыли на единицу продукции с возможным ростом продаж на рынках, чувствительных к срокам поставок.

Если компания хочет стать более расторопной и чуткой и как следствие — более рентабельной, она должна согласованно и интегрированно управлять тремя параметрами конкуренции, основанной на управлении временем:

1. *Время от начала разработки товара до его выхода на рынок* — сколько времени потребуется компании, чтобы осознать возможности рынка, преобразовать их в товар или услугу и вывести их на рынок?
2. *Время на обслуживание* — сколько времени нужно потратить на получение заказа, доставку или установку изделия, чтобы удовлетворить клиента?
3. *Время на реагирование* — сколько времени требуется на модификацию конечного продукта в ответ на изменяющийся спрос? Возможно ли быстро открыть или закрыть «кран»?

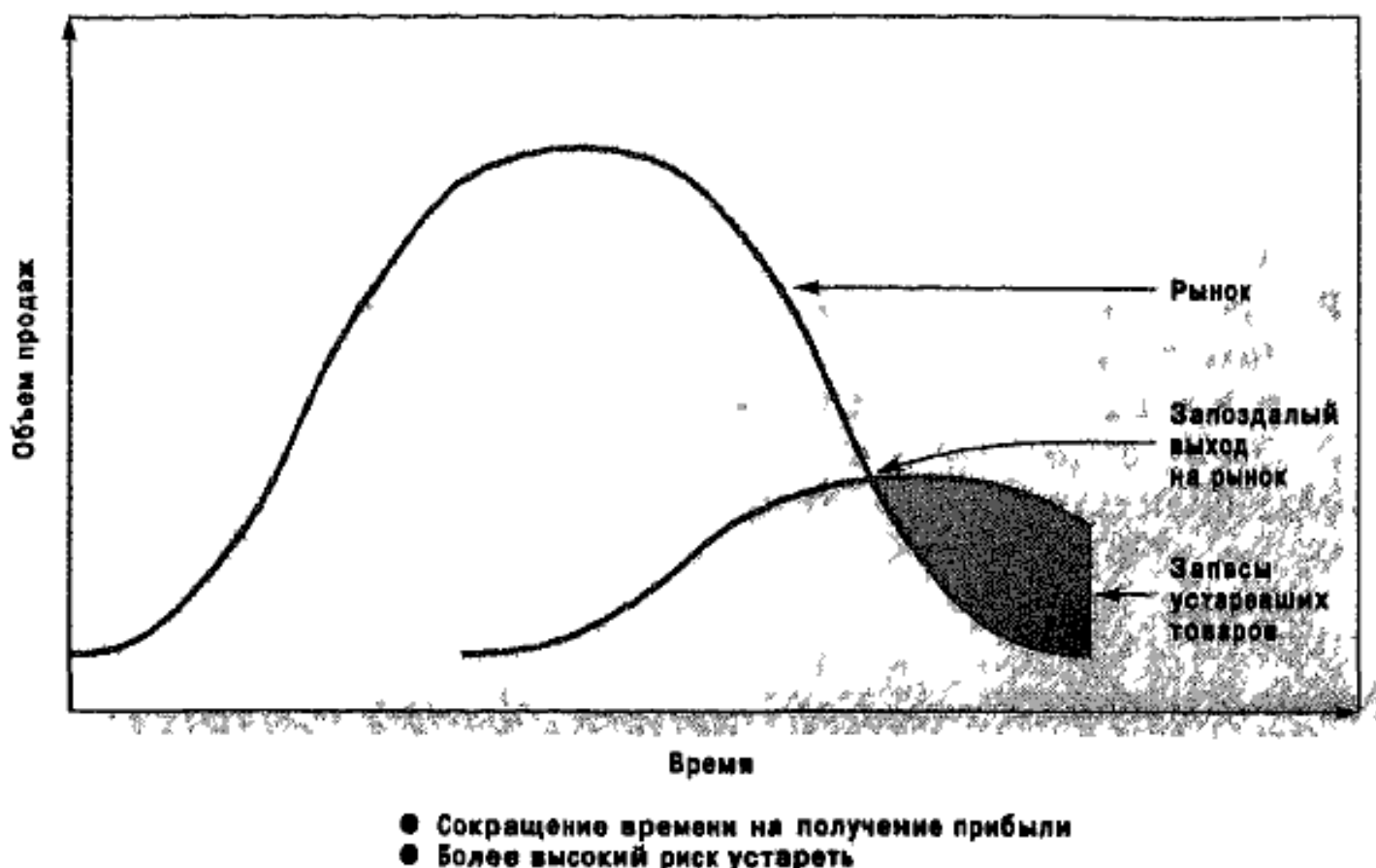
### Время от начала разработки товара до его выхода на рынок

Важнейшими источниками конкурентного преимущества на любом рынке являются инновации и своевременная разработка нового продукта. Так было всегда, но из-за сокращения жизненного цикла товара становится все более актуальным. Жизненный цикл товара отражает рост и падение спроса на конкретный продукт на определенном рынке. Хотя жизненные циклы товаров редко бывают гладкими и предсказуемыми, у них есть одно свойство, общее для всех отраслей и технологий, — это то, что эти жизненные циклы сокращаются.

В некоторых случаях изменения в технологии радикально сокращают жизненный цикл товара. Классическим примером может служить рынок персональных компьютеров, на котором длительность жизненных циклов некоторых продуктов составляет двенадцать месяцев или меньше. В других случаях причинами быстрого устаревания или изменения предпочтений потребителя могут быть давление конкурентов или мода.

Именно сокращение жизненного цикла продукта делает расчет времени крайне важным. На рисунке 4.4 показаны два вида угроз,

возникающих из-за медленного реагирования на изменения рынка. В первом случае из-за позднего вывода товара на рынок будет упущена конъюнктура рынка, который будет занят конкурентами. Во втором случае компания может обнаружить, что ее продукция стала быстрее достигать рынка, а спрос уже упал, — возможно, в ответ на появление новой технологии или предложения конкурентов. Вероятно, что в результате компания останется с запасами устаревших товаров и будет вынуждена снизить цену или списать их.



**Рисунок 4.4** При сокращении жизненного цикла товара расчет времени становится критическим фактором

Одним из способов сокращения времени вывода товаров на рынок является способность максимально приблизиться к клиенту. Идея использования постоянного контакта с клиентом в качестве источника инноваций не нова. Однако она используется далеко не всегда. Многие компании проводят специальные маркетинговые исследования, но лишь немногие осознают необходимость постоянно отслеживать тенденции развития клиентов и рынков. Понимание рынка — необходимое условие инноваций. Если компания недостаточно быстро замечает изменения на рынке, не имеет значения, насколько быстро она может разработать и произвести продукт.



Эта разновидность постоянного исследования рынка также подразумевает стремление оценить, как клиент реагирует на товар с момента его появления на рынке, и быть готовым модифицировать товар столько раз, сколько необходимо. Японские производители бытовой техники, такие, как Sony, добились особых успехов в подобных оперативных модификациях. Известно, что вместо использования традиционного для Запада подхода к разработке продукта, который можно описать, как «готовься, целься, пли», японцы используют концепцию «готовься, пли, целься!». Это означает, что японские компании концентрируются на гибкости и скорости, они способны выпускать товары уже на стадии прототипа, а затем быстро модифицировать их в зависимости от реакции потребителя.

Однако для сокращения времени вывода товара на рынок недостаточно только тесного взаимодействия с покупателями. В автомобильной промышленности обычно требовалось от десяти до пятнадцати лет, чтобы идея воплотилась в концепцию и дошла до демонстрационного зала дилера. Сегодня такие компании, как Ford, могут выводить на рынок новые модели менее чем за два года. Секрет заключается в параллельной (то есть одновременной) работе над конструкцией и технологией производства. Традиционный способ разработки товара представлял собой последовательный процесс, состоявший из ряда отдельных этапов, таких, как НИОКР, разработка конструкции, создание прототипа, маркетинговые исследования и так далее. Зачастую идея уже проходила несколько этапов, когда становилось ясно, что концепция должна быть пересмотрена, — возврат к чертежной доске был частым явлением.

В наши дни передовые компании создают самоуправляемые междисциплинарные команды, уполномоченные предпринимать любые действия, необходимые для вывода продукта на рынок. Так, например, такие инновационные компании, как 3M, объединяют ученых-исследователей, специалистов в области производства, маркетологов и менеджеров по логистике в команды и поощряют их совместную работу над решением проблем. При таком подходе достигается не только значительная экономия времени, но и значительно быстрее обнаруживаются и решаются проблемы.

У привлечения менеджеров по логистике к разработке нового продукта много преимуществ. Например, можно значительно увеличить прибыль, полученную за жизненный цикл продукта, если при его разработке учитывать требования к перевозке и хранению. Также привлечение менеджеров по логистике на ранних этапах процесса разработки способствует определению потенци-

альных проблем, например, при использовании компонентов или упаковочных материалов, поставка которых требует много времени. Часто модификации продукта на этапе разработки могут значительно повлиять на весь срок выполнения заказа после запуска продукта в серийное производство, поскольку были использованы материалы и компоненты, на поддержание запасов которых требуется много времени.

## Время, затрачиваемое на обслуживание

«Время на обслуживание» — это время, затраченное на весь процесс выполнения заказа (от получения заказа до доставки и установки изделия). В современном мире сокращение цикла выполнения заказа может дать значительное конкурентное преимущество. С необходимостью более коротких сроков доставки связано и требование надежности. Сегодня все больше компаний стремятся минимизировать складские запасы и строят управление на основе поставки «точно в срок». В этих условиях поставщики должны быть способны соблюдать сроки доставки, которые иногда могут не превышать одного часа.

Управление циклом «заказ-доставка» требует понимания процесса выполнения заказа и причин возникновения временных затрат. Необходимо найти способы упрощения и рационализации неоправданно сложной последовательности действий. Для того чтобы сократить время выполнения заказа, проводится реинжиниринг этого бизнес-процесса. Эта работа подразумевает фундаментальный анализ способов получения заказа, контроля кредитования, способов составления графиков производства и планирования перевозок. Предлагаем использовать следующий порядок действий:

Представьте процесс «заказ-доставка» в виде блок-схемы

Какая деятельность создает ценность для клиента, а какая нет?

Можно ли исключить, сократить или осуществлять одновременно действия, которые не приносят ценности для клиента?

Создайте команду, отвечающую за выполнение заказа, и поставьте перед ней задачу усовершенствовать процесс.

Первым этапом программы сокращения временных затрат должно быть создание подробной блок-схемы процесса «заказ-доставка». Так или иначе, в течение многих лет многие компании создали поразительно сложные процессы преобразования заказа клиента в наличные. С ростом размеров бизнеса может появиться необходимость нанять больше сотрудников в отдел получения заказов. Этим сотрудникам потом понадобится больше руководителей, которые должны будут подшивать больше отчетов. С появлением новых клиентов происходят перемены и в функции контролирования предоставления кредитов, таким образом, в процесс встраивается еще несколько этапов. Затем с помощью компьютерных программ происходит формализация этих громоздких процессов. Менеджеры часто удивляются, столкнувшись с результатами составления блок-схем, скажем, процесса оформления заказа. «Очевидно, что такое простое действие, как оформление заказа, не может состоять из 100 отдельных этапов», — это типичное мнение!

Чтобы упростить и ускорить цикл «заказ-доставка», нужен межфункциональный подход. Чтобы добиться значительных улучшений в этой ключевой области, необходимо создать команду, ответственную за выполнение заказа. Эта команда должна будет объединить всю функциональную деятельность: от получения заказа до конечной доставки и выставления счетов. Таким образом, члены команды представляют: первичную обработку заказов, контролирование предоставления кредита, планирование производства, создание графика перевозок и выставление счетов. Основная задача команды — упростить весь процесс, сократив количество этапов или организовав их параллельное выполнение, уменьшив документооборот и сократив количество отчетов, не забывая при этом о простом здравом смысле и основах ведения данного бизнеса.

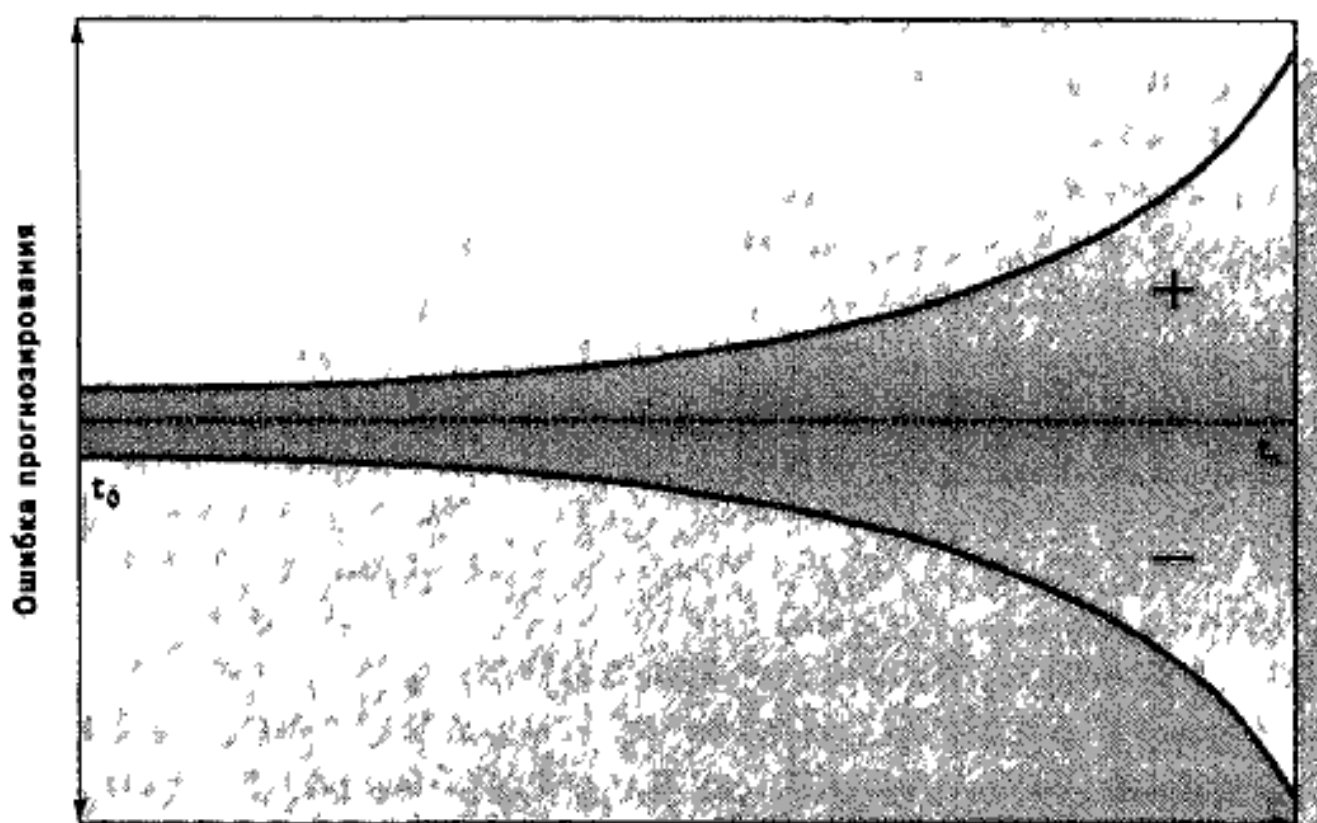
Несомненно, что подобный межфункциональный анализ выявит множество способов усовершенствования процесса «заказ-доставка». Поскольку модифицированные процессы обычно проще, они дешевле и требуют меньшего количества персонала.

Поскольку процесс был упрощен, команда, ответственная за выполнение заказа, должна также создать механизм постоянной обработки заказов. Иначе говоря, вместо традиционной обработки заказов, когда заказ передавался от одного департамента другому, должна быть создана группа по выполнению заказа, работающая как межфункциональная команда, управляющая заказом на комплексной основе: от получения этого заказа до доставки товара клиенту.

## Время на реагирование

Для многих отраслей промышленности нестабильные рынки стали нормой. Значительные колебания спроса возникают практически непредсказуемо. Часть этих колебаний происходит из-за действий конкурентов, другие — из-за изменений предпочтений покупателей или моды, а некоторые являются результатом действий самой компании.

В этих условиях непросто управлять логистикой, а вероятность затоваривания или, наоборот, дефицита увеличивается. От менеджеров, столкнувшихся с подобными обстоятельствами, часто можно услышать: «Если бы только у нас были более точные прогнозы». Однако правда в том, что технология прогнозирования сегодня настолько хороша, насколько это только возможно. В любом случае дать краткосрочный прогноз для рынков, спрос на которых колеблется в широком диапазоне, можно, вероятно, только с помощью хрустального шара. Основная задача состоит в том, как стать менее зависимыми от прогнозов. Например, компания Karrimor, производитель одежды и оборудования для активного отдыха, с этой целью полностью перестроила свою организацию и взаимоотношения с торговыми партнерами. Она получила значительное конкурентное преимущество, став первой компанией в своей отрасли, выбравшей конкуренцию, основанную на управлении временем.



Причиной зависимости логистики от прогнозов являются длительные сроки выполнения заказов. Чем дольше выполняется заказ, тем более долгосрочный прогноз необходим. В данном случае срок выполнения заказа имеет отношение ко времени, затраченному на реагирование на колебания спроса. Если, например, пополнение запасов сырья или упаковочных материалов занимает много времени, то компания неизбежно будет вынуждена попытаться предсказать спрос на весь срок выполнения заказа.

Проблема в том, что точность прогноза напрямую связана со сроком прогнозирования. Чем больше срок, тем больше ошибка. Более того, ошибки имеют тенденцию увеличиваться непропорционально сроку прогнозирования. И конечно, ошибка прогнозирования — это одна из основных причин необходимости создания резервных запасов. На рисунке 4.5 показано влияние срока реализации заказа на ошибку прогнозирования. Одно из практических правил гласит, что сокращение срока выполнения заказа на 50% на столько же снижает ошибку прогнозирования.

---

### **Karrimor: быстрое реагирование на сезонные колебания рынка**

---

Компания Karrimor производит рюкзаки и специальную одежду для альпинистов и туристов. Компания была основана в 1946 году семьей Парсонс (Parsons) в небольшом городке Аккрингтон на севере Англии. В начале Karrimor производила сумки для велосипедов, но в 1957 году перешла на производство рюкзаков. В течение 1960—70-х тесные связи с ведущими альпинистами позволили Karrimor разработать известные во всем мире прочные и хорошо сконструированные рюкзаки для альпинистов. Однако к 1980-му будущее компании уже не выглядело безопасным. Стало все труднее защищать технологические инновации и долю рынка от конкурентов, предлагающих клоны.

Осознав опасность, Тони Парсонс, сын основателей Чарльза и Мэри Парсонс, начал искать способы укрепления конкурентной позиции компании. Вступление в британское отделение Американского клуба бизнесменов дало Парсонсу возможность посещать другие предприятия и учиться на их опыте. Особое впечатление на него произвела компания Milliken, североамериканский текстильный гигант. Парсонса поразила скорость, с которой Milliken могла производить товары на заказ, и хотя его собственная компания была крошечной по сравнению с Milliken, он понимал, что она также получит значительное преимущество, улучшив время реагирования

С помощью приглашенного со стороны менеджера, Тони Камерона (Tony Cameron), Парсонс приступил к разработке плана оздоровления бизнеса. Во-первых, Karrimor должна была стать наиболее чутким поставщиком на своем рынке. Во-вторых, она должна была производить ряд запатентованных товаров, чтобы защититься от производителей клонов. В-третьих, чтобы избавиться от неравномерности денежных потоков и сезонных колебаний уровня товарно-материальных запасов, нужно было вывести на рынок коллекцию внесезонной одежды. И, наконец, нужно было, продав старые здания компании, переехать в специально построенные, купленные на правах аренды корпуса. Большое преимущество последнего заключалось в том, что размещение цехов на разных этажах зданий больше не препятствовало движению товаров. Более того, это должно было значительно улучшить коммуникации между функциями производства и маркетинга, которые ранее размещались в разных зданиях.

Было установлено новое оборудование, и, как только переезд был завершен, Парсонс сосредоточился на разработке новой коллекции одежды. Тем временем были назначены два новых директора, в их обязанности входили улучшение времени реагирования компании и связи с клиентами, а также оптимизация размещения производственного оборудования.

И Karrimor, и розничные продавцы ее товаров страдали от сезонных колебаний рынка, так как основная часть поставок приходилась на начало сезона. Именно в это время продавцы закупали основную часть товаров. Для Karrimor это означало накопление необходимого количества товарных запасов к этому моменту.

Karrimor решила внедрить новую систему гибких поставок — простую разновидность быстрого реагирования. Компания обратилась к розничным продавцам с просьбой размещать в начале сезона только небольшие пробные заказы. Эти заказы могли быть выполнены в нормальном режиме, при этом каждое изделие было снабжено отрывной этикеткой. Как только изделие было продано, продавец просто возвращал (по факсу) этикетку в Karrimor, уточняя, сколько единиц данного товара ему требуется, нужно ли просто восполнить проданный товар или, если продажи шли успешно, увеличить партию.

Вначале продавцы сопротивлялись внедрению системы, несмотря на ее преимущества и простоту. Крупные ретейлеры не хотели испытывать новые методы работы, а небольшие компании следовали их примеру. В итоге Karrimor договорилась с розничной сетью, состоявшей из пятнадцати магазинов, взяв на себя обязательство соблюдать срок поставки в 21 день. Эксперимент увенчался быстрым успехом, и к 1993 году уже 370 магазинов использовали систему гибких поставок, на которые приходилось 75 процентов продаж.

Система гибких поставок, внедренная Karrimor, была первой в секторе товаров для активного отдыха. Она открыла дорогу новой коллекции одежды

Karrimor, ускорив ее проникновение на рынок, минимизировав связанный с распространением бренда риск как для поставщика, так и для продавца.

Увеличение поставок через систему быстрого реагирования заставило внести изменения и в систему производства Karrimor. Было сокращено время, затрачиваемое на производство продукции, благодаря замене системы сдельной оплаты методом, который был более приспособлен к производству малых партий и требовал меньше времени для администрирования

Следующей проблемой, требующей решения, были поставщики. Для того чтобы объяснить проводимые Karrimor изменения, был проведен «день поставщика». Это было необычно для компании, работающей на таком традиционном рынке, как текстильный. Однако чтобы поддержать уже внедренную систему продаж и производства, основанную на быстром реагировании, Karrimor было необходимо создать более чуткую систему закупок.

Некоторые поставщики откликнулись на призыв поставлять материалы в более короткие сроки и более мелкими партиями, а отказавшимся была найдена замена. Один местный поставщик ткани для рюкзаков установил новое оборудование для окраски, позволившее окрашивать небольшие партии тканей и сократить время выполнения заказа. Сокращение времени выполнения заказа поставщиками позволило Karrimor внести изменения в процесс планирования производства. Поставщик получал заказы на неокрашенные ткани, а цвета подтверждались в последний момент. Если один цвет продавался лучше другого, можно было скорректировать производство поставщика, чтобы приоритизировать к спросу. Более того, Karrimor советовала розничным продавцам проанализировать, почему они заказывают изделия одного цвета, тогда как оборот изделий другого цвета в два раза больше.

К 1996 году время реагирования на требования розничных продавцов было сведено к семи дням, а складские запасы сокращены с £3,6 миллиона до £2,1 миллиона. Годовые продажи достигли £20 миллионов, при этом на экспорт поставлялось от 35 до 40 процентов продукции. Процветающая компания привлекла внимание международных инвесторов. В октябре того же года Karrimor была куплена венчурной компанией 21 Invest, которой владели знаменитые итальянские семьи Benetton и Bonomi. Сегодня Karrimor остается одним из ведущих брендов товаров для активного отдыха.

---

С ростом глобализации промышленности сроки выполнения заказов увеличиваются, что приводит к удлинению каналов и увеличению колебаний в совокупном времени канала. Ситуация усложняется и тем, что сложные товары состоят из множества деталей и материалов, поэтому совокупное время канала определяется скоростью движения самого медленного элемента.

Одна международная пивоваренная компания выяснила, что горизонт прогнозирования для их западноафриканских операций составляет три месяца. Причина заключалась не в процессе пивоварения, а в том, что у местных поставщиков невозможно было купить золотую фольгу, которой оклеивалось горло бутылки. Компания могла получить ее только через европейские закупочные компании, на что и требовалось три месяца! Это делало неизбежным составление прогноза на три месяца и ограничивало гибкость реагирования. Например, если по какой-либо неожиданной причине спрос на пиво увеличивался, то возможность удовлетворить этот возросший спрос была бы жестко ограничена.

Многие компании, чтобы сократить время изготовления товара, вкладывают большие средства в автоматизацию производства. Однако они все равно сталкиваются с проблемой отклика на колебания спроса, поскольку гибкость канала в целом не меняется. Например, самые успешные компании западноевропейской автомобильной промышленности довели время сборки автомобиля до часов. Однако средние запасы готовой продукции — автомобилей, ожидающих продажи, — для большинства компаний все еще составляют недели или даже месяцы. Такие запасы не только съедают оборотный капитал, они также могут сдерживать способность компании удовлетворять конкретные требования потребителей, касающиеся определенных моделей или функций.

Что же можно сделать для сокращения времени выполнения заказа и одновременного улучшения доставки и времени реагирования?

## **Стратегия сокращения времени выполнения заказа**

---

Нет сомнений, что сокращение времени канала может значительно повлиять на эффективность компаний. Сокращение времени реализации заказа (цикла заказа) не только высвобождает оборотный капитал, но и обеспечивает гибкость и быстрое реагирование.

Добиться этого можно, внедрив *стратегию управления временем выполнения заказа*. Для того чтобы разработать и внедрить эту стратегию, необходимо понимать, из чего складывается время выполнения заказа. Цикл заказа большинства товаров складывается из циклов выполнения заказов на их комплектующие,



которые могут иметь разную продолжительность, так как компоненты поступают от разных поставщиков через разные цепочки поставок. Однако в большинстве случаев, чтобы определить совокупное время выполнения заказа, нужно ориентироваться на самый «медленный» элемент цепочки. Это вариант *анализа критического пути*, который состоит в последовательном сокращении самых длительных циклов заказов в цепочке (критических путей). Чтобы упростить поиск способов сокращения циклов заказа, нужно создать схему всего канала. Схема канала или схема цепочки поставок отражает продолжительность процессов, из которых складывается продвижение материалов или продуктов по каналу. В то же время схема должна отражать то время, когда движение отсутствует (т.е. товарно-материальные запасы). В подобных схемах полезно различать «вертикальное» и «горизонтальное» время. Горизонтальным считается время, затрачиваемое на процессы. Это время может тратиться на производство, сборку, транспортировку, обработку заказа и так далее. При этом не обязательно создается ценность для клиента, но обязательно что-то происходит. Другой тип времени — вертикальное. Это время, когда ничего не происходит — товары и материалы просто хранятся в виде запасов. В этот период ценность не создается, возникают только издержки. Горизонтальное и вертикальное время представлено на схеме канала в виде двух осей, показывающих время, затраченное на процессы и на неподвижные товарно-материальные запасы соответственно. Пример подобной схемы показан на рисунке 4.6 — это схема производства и дистрибуции мужского нижнего белья.

Из этой схемы видно, что горизонтальное время составляет 60 дней. Иначе говоря, на процессы получения материалов, прядения, вязания трикотажа, окраски, шитья и т.д. тратится 60 дней (от начала до конца) Это важно, поскольку именно горизонтальное время определяет, сколько времени потребуется системе, чтобы отреагировать на увеличение спроса. Следовательно, при внезапном увеличении спроса потребуется много времени на увеличение объема производства. Напротив, если спрос упадет, то критическим показателем будет время, необходимое для ликвидации запасов, то есть сумма горизонтального и вертикального времени. Иначе говоря, чтобы избавиться от запасов, системе потребуется 175 дней. Для категории мужского нижнего белья, в частности, нестабильность нехарактерна. Однако на рынке модных товаров, например, объем канала — это критический фактор, определяющий риск.

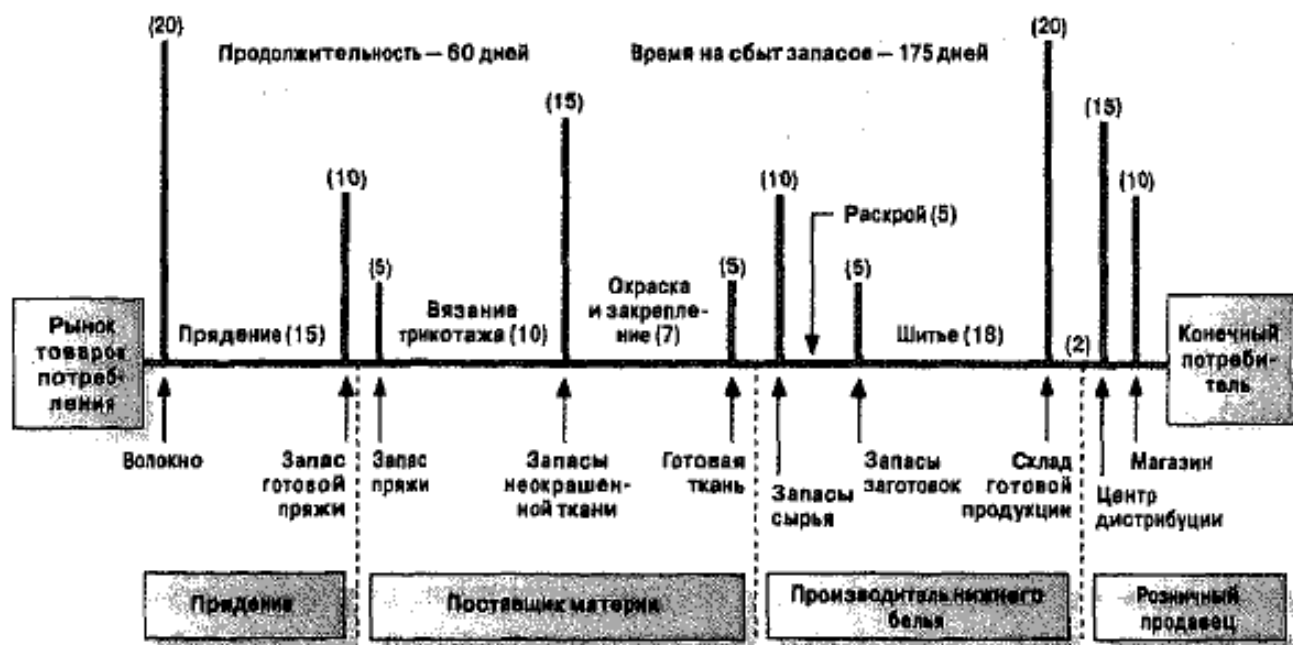


Рисунок 4.6 Пример схемы цепочки поставок [источник: Вестбрук С. (Westbrook), Вестбрук К. и Вестбрук Р. (1991) «Новые стратегические инструменты управления цепочкой поставок», International Journal of Physical Distribution and Logistics Management, 21(1)].

Схемы цепочек поставки можно использовать и для внутреннего бенчмаркинга. Для «покрытия» каждого дня производственного цикла требуется день на хранение запасов, поэтому в идеале объем запасов должен обеспечивать покрытие только времени, затрачиваемого на процессы. Таким образом, на 60 дней совокупного времени процессов должно приходиться 60 дней хранения запасов. Тем не менее в приведенном выше примере на запасы тратится 175 дней. Очевидно, что, пока время отдельных процессов нестабильно, объем запасов будет неоправданно большим.

Создание таких схем цепочек поставки формирует основу для проектов по реинжинирингу логистики. Сделав прозрачными все процессы и связанные с ними запасы, вы сможете точнее определить возможности для улучшения работы компании.

### Полезные и бесполезные затраты времени

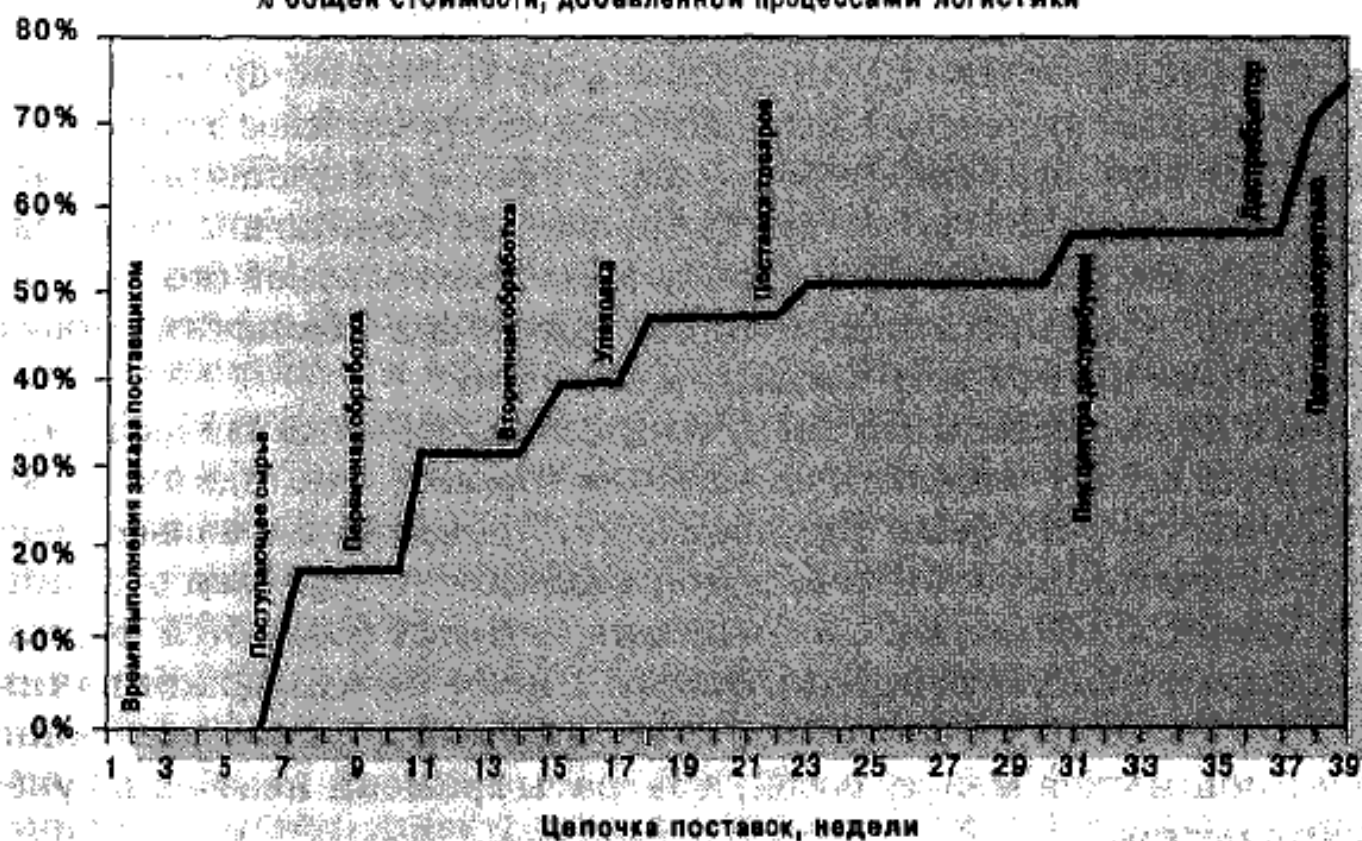
Одна из причин того, что каналы логистики длиннее, чем этого требует реальное время производства или перевозки, заключается в

том, что слишком много времени тратится на то, что можно назвать бесполезной работой. Если сократить время, потребляемое этими видами деятельности, или даже совсем от них отказаться, то это будет незаметно с точки зрения создания ценности для клиента.

Например, сокращение времени, затраченного на обработку заказа, не будет означать уменьшения ценности для клиента. Напротив, если более быстрая обработка заказа способствует ускорению доставки, то это будет воспринято как преимущество. Более того, сокращение товарно-материальных запасов на складе до тех пор, пока оно не приводит к возникновению дефицита, не уменьшит ценности для покупателя, хотя, конечно, снизит издержки.

Поэтому правильно было бы начинать проекты по сокращению затрат времени с анализа канала от начала до конца, с систематизацией каждого отрезка цепочки с точки зрения того, создается на этом отрезке потребительская стоимость или возникают только издержки. К сожалению, в результате анализа может выясниться, что на создание потребительской стоимости затрачивается лишь небольшая часть времени. На рисунке 4.7 представлен опыт фармацевтической промышленности.

% общей стоимости, добавленной процессами логистики



- 6,2% полезного времени в 40-недельной цепочке поставок
- Резервы, покрывающие нестабильность бизнес-процессов на каждом этапе, — каждый резерв необходим

Рисунок 4.7 Создание потребительской стоимости и затраты времени

В этом случае нет ничего экстраординарного. Такая ситуация, когда менее 10% общего времени канала затрачивается на создание потребительской стоимости, обычна для *encounter organisations*. Проблему могут усугублять современные технологии производства. Автоматизация позволяет производить товары в более короткие сроки и в больших объемах только для того, чтобы они в дальнейшем хранились на складе в ожидании, когда спрос догонит производство.

Перестройка бизнес-процессов логистики должна быть направлена на поиск способов сокращения бесполезных, с точки зрения создания потребительской стоимости, отрезков общего времени канала.

Несомненно, может быть затронута стоимость, которую нужно будет оценить в сравнении. Ускорение процессов почти всегда приводит к значительному сокращению полной стоимости и к сокращению общих товарно-материальных запасов системы.

## **Реинжиниринг процесса логистики**

---

Существует мнение, что реинжиниринг бизнес-процессов — это очередное увлечение менеджмента, направленное в основном на снижение накладных расходов. Однако реинжиниринг бизнес-процессов, по существу, направлен на упрощение и сокращение деятельности, не создающей потребительской стоимости. В результате перестройки бизнес-процессов компания может стать более чуткой к требованиям клиентов.

Многие системы логистики, например обработка заказов, развивались естественным и случайным образом как отклик на обстоятельства, что было описано выше. С появлением новых товаров в ассортименте увеличивается и количество проблем в планировании производства, для решения которых создаются формализованные системы планирования. В итоге возникает компания с множественными системами и процедурами, не всегда хорошо сочетающимися между собой, а затраты времени неизбежно увеличиваются.

Основная задача перестройки бизнес-процесса логистики состоит в поиске путей его упрощения. Новые технологии и автоматизации в значительной степени способствуют ускорению процессов логистики, но не всегда — их упрощению. Во многих слу-

чаях мы сталкиваемся с неэффективностью систем, несмотря на их компьютеризацию.

Методом исключения этапов многоступенчатой цепочки дистрибуции можно обнаружить возможности сокращения временных затрат в системе логистики. Обычно многие компании, в частности при доставке товаров за рубеж, направляют товары с фабрики в региональные центры дистрибуции и далее в национальные склады, и даже к местным складам. Естественная логика подобного порядка заключается в том, что транспортные расходы могут быть минимизированы при перевозке крупными партиями и что отдаленные рынки должны поддерживать уровень запасов, компенсируя затраты времени на перевозку.

Сегодня необходимо использовать прямую доставку там, где это только возможно. Промежуточное хранение редко добавляет потребительскую стоимость (только если используются некоторые формы разгрузки, упаковки или окончательного оформления). Исключение этих этапов снизит общий уровень запасов в системе, издержки на погрузочно-разгрузочные работы и складирование, и, конечно, сократится время выполнения заказа. Хотя издержки на перевозку могут вырасти, общие преимущества как с точки зрения сервиса, так и стоимости будут положительными.

Реинжиниринг потока информации от рынка к поставщику и далее может оказать существенное влияние на способность к реагированию. Увеличение понимания реального спроса во всех звеньях цепочки поставки позволяет каждому звену лучше предвидеть спрос. Эта тема будет рассмотрена в главе 5.

Для большинства компаний информация о спросе скрыта промежуточным хранением в форме центров дистрибуции и складов. Даже если эти пункты хранения необходимы для эффективного физического движения товара, нельзя позволять им препятствовать поступлению информации о реальном спросе. Более того, когда заказы передаются назад по цепочке от одного звена к другому, значительное преимущество можно получить, разделив заказ на составляющие, одна из которых используется для восполнения запаса, а другая отражает рост реального спроса.

Ускорение обмена информацией и ее прямая связь с реальными событиями на рынке в большей степени, чем что-либо другое, могут повысить конкурентоспособность компании, основанной на управлении временем.

Для большинства компаний характерна недостаточная оперативность выполнения заказа (т.е. общее время на выполнение заказа превышает готовность клиента ждать). Для ликвидации

этого явления и должна быть использована информация. При отсутствии доступа к важной информации у сети логистики нет выбора — чтобы обслужить клиентов, она должна будет полагаться только на товарно-материальные запасы со всеми сопутствующими проблемами. На рисунке 4.8 показан разрыв в сроках выполнения заказа.

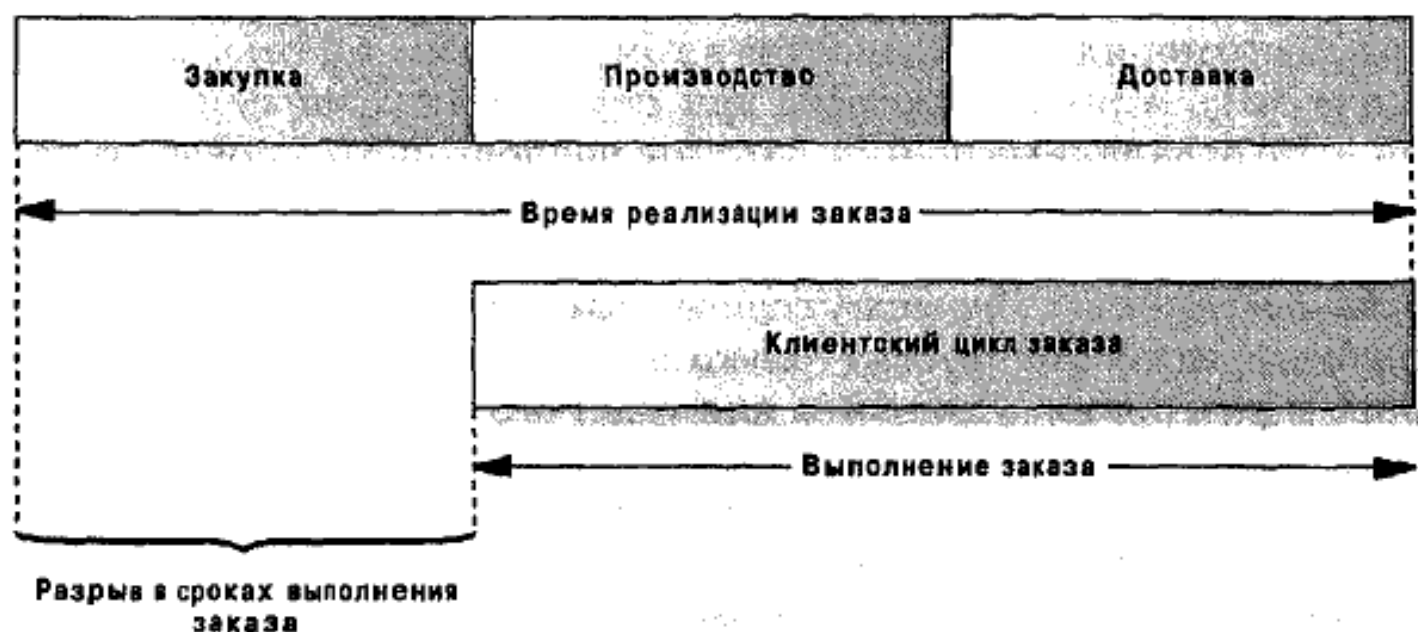


Рисунок 4.8 Разрыв в сроках выполнения заказа

Сокращению разрыва в сроках выполнения заказа способствует не только уменьшение общего времени выполнения заказа, но и получение более раннего предупреждения о требованиях клиента. Последнего можно достичь, внедрив лучшие способы коммуникации с клиентами, а в идеале — максимально приблизившись к спросу, существующему в данный конкретный момент. Иначе говоря, чем быстрее сведения об изменениях на конечном рынке будут поступать вверх по цепочке поставок, тем оперативнее смогут реагировать все участники этой цепочки.

Сегодня принято считать, что конкуренция, основанная на управлении временем, обеспечивает основу для получения преимущества в условиях нестабильной рыночной среды, для которой характерно сокращение жизненных циклов товаров. Не каждый продукт или рынок требует работы «точно в срок», а получаемые преимущества не всегда оправдывают затраты на сокращение времени. Однако очевидно, что с ростом требовательности покупателей и увеличением конкурентного давления успеха добьются компании, способные более оперативно реагировать.

---

## Конкуренция, основанная на управлении временем: основные вопросы

---

- **Время становится важнейшим источником конкурентного преимущества**
  - Цикл оборота денежных средств и совокупное время исполнения заказа
  - Сокращение затрат времени на вывод товара на рынок, на обслуживание и на реагирование
  - Более короткие каналы обеспечивают большую гибкость с меньшими издержками
- **Стратегия сокращения сроков выполнения заказа**
  - Схематическое изображение канала как средство поиска путей улучшения
  - Различие между полезным и бесполезным временем
- **Реинжиниринг бизнес-процессов логистики**
  - Понимание и упрощение процессов логистики
  - Оценка и управление временем выполнения заказа
  - Возможности по замещению материалов и комплектующих — влияние на уровень запасов

# Цепочка поставок, управляемая спросом

Фундаментальная цель логистики — согласование спроса и снабжения. Обычно в деловой практике для этого используются прогнозы. Иначе говоря, с помощью прогнозирования компании пытаются предсказать спрос, а затем создают запасы готовой продукции, предвосхищающие этот спрос. Однако из-за того, что современный рынок значительно более изменчив и, следовательно, менее предсказуем, возникает необходимость в альтернативных подходах к реагированию на спрос. Решение проблемы заключается в замене запасов информацией, что позволяет, кроме прочего, повысить оперативность реагирования на колебания спроса. Кроме того, нужно организовать цепочки поставок, способные максимально быстро реагировать на изменяющиеся требования клиентов. Для повышения оперативности реагирования необходимо также использовать новые методы работы с поставщиками.

Для современного рынка характерен значительно более высокий уровень изменчивости. Сегодня рынки фрагментированны, а покупатели и потребители требуют индивидуальных решений. Давно прошли времена предвосхищающего спрос производства стандартных товаров для массовых рынков. В этих условиях традиционные подходы к управлению, основанному на прогнозах, перестают работать. Причина состоит в том, что классическое статистическое прогнозирование часто основано на сборе информа-



ции о спросе в прошлом. Затем на базе этой информации создаются модели, исходя из которых могут быть сделаны прогнозы на будущее. Однако хаотичный характер спроса не позволяет строить сколько-нибудь надежные модели, что подрывает основу традиционного метода прогнозирования.

Ключевой целью управления цепочкой поставок является сбор информации о требованиях покупателей и потребителей, максимально приближенный к местам продаж или использования. Однако многие компании бывают вынуждены предвосхищать спрос, используя прогнозирование, поскольку у них нет четкого представления о конечном рынке. Так, поставщик упаковочного материала для производителя шоколада, работая с кондитерской компанией, видит только заказы. Кондитерская же компания не может судить о реальном потребительском спросе на основании информации, нерегулярно поступающей от розничного продавца. В большинстве цепочек поставки основная часть производства и дистрибуции управляется скорее прогнозом, чем спросом.

Момент, когда деятельность перестает быть управляемой прогнозом и становится управляемой спросом, называется «моментом обнаружения заказа», хотя более точно было бы назвать его «моментом обнаружения спроса». Деятельность, предшествующая этому моменту, опирается лишь на прогноз, со всеми вытекающими отсюда проблемами.

Основная задача цепочки поставок заключается в том, чтобы найти способы, позволяющие сместить момент обнаружения спроса как можно выше по цепочке. Благодаря обмену информацией партнеры по цепочке поставок могут синхронизировать свои операции и тем самым приблизиться к потребностям рынка. Одновременно со сдвигом момента обнаружения спроса вверх по цепочке необходимо сместить и «точку развязки» как можно ниже по цепочке поставок. В действительности точкой развязки является момент передачи — момент, когда товары, хранящиеся в универсальной форме, приобретают завершенность или переходят к конкретному покупателю/рынку.

Момент развязки обозначает переход от действий, управляемых прогнозом, к действиям, управляемым спросом. На рисунке 5.1 показаны различные ситуации: от изготовления на заказ (когда спрос охватывает самый отдаленный конец цепочки) до более часто встречающейся ситуации, когда только последний участник цепочки согласовывает свои действия с реально существующим спросом.

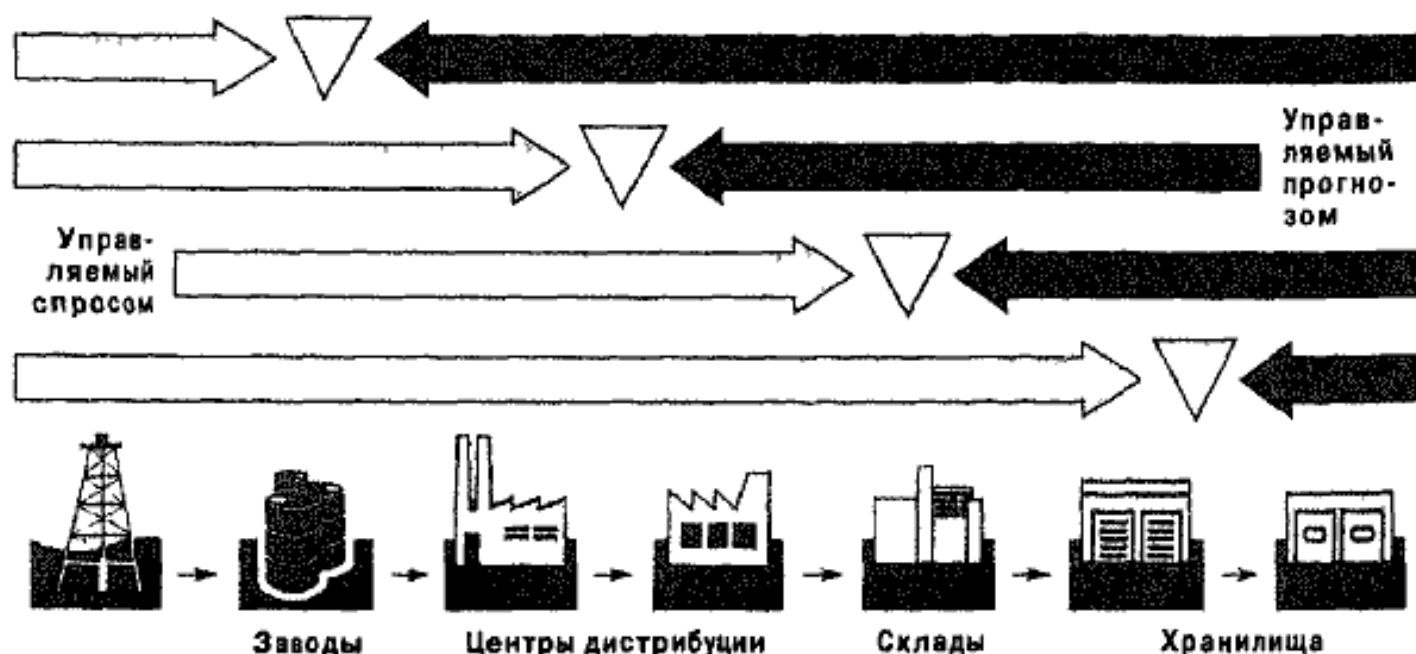


Рисунок 5.1 Момент обнаружения спроса

Конечно, было время, когда изготовление товаров на заказ было нормой практически для всех отраслей промышленности. Однако с индустриализацией пришло массовое производство, а, следовательно, благодаря экономии за счет масштабов — большее единообразие и более низкие издержки. Впоследствии товары, производимые на заказ, далеко ушли от обычного массового рынка и заняли нишу, для которой характерны высокая стоимость и небольшие объемы. На рынке потребительских товаров это, скорее всего, предметы роскоши или изделия ремесленников. В последние годы, однако, изготовленные на заказ изделия могут служить альтернативой даже товарам повседневного спроса благодаря развитию производства и информационным технологиям.

При определенных обстоятельствах гибкие системы производства и логистики могут позволить предпринимателям сократить производственный цикл, избавиться от излишних запасов готовых изделий и создать дополнительную ценность для своих покупателей, изготавливая каждый товар по индивидуальному заказу клиента. Это и называется массовой кастомизацией.

## Массовая кастомизация

Согласно профессору Полу Зипкину (Paul Zipkin) из университета Дьюк (США) массовая кастомизация — это «массовое произ-

водство, подразумевающее разнообразие». Для покупателя плюсом этого ценностного предложения является индивидуализация товара, удовлетворяющая его конкретные требования, а минусом — необходимость подождать, чтобы получить товар.

Системы массовой кастомизации должны обладать тремя ключевыми возможностями: сбором информации, гибкостью процесса и чуткой логистикой (Зипкин П. (2001) «Рамки массовой кастомизации», MIT Sloan Management Review, Spring, 81—86). Все три возможности должны быть объединены эффективной системой коммуникаций, способной отслеживать отдельные заказы от получения информации до окончательной доставки товара.

Для сбора нужной информации необходимо создать механизм взаимодействия с покупателями. Это должна быть простая и удобная методика, позволяющая определить конкретные требования основных клиентов. Эти данные должны включать персональные детали — такие, как имя и адрес; выбор клиента из ряда альтернатив; физические показатели/количество; и реакцию на опытные образцы. В некоторых случаях достаточно просто выявить требования клиента. Например, легко узнать название товара или идею, которая должна быть отражена в готовом изделии; несложно выяснить и желаемые размеры. Опыт компании Reflect.com, описанный ниже, — это один из наиболее необычных примеров применения сбора данных для выявления глубоко скрытых требований.

Вторым необходимым требованием является гибкость процесса. Некоторые отрасли промышленности добились в этом большего успеха, чем другие, поскольку кастомизация возможна только на одном или двух этапах производства. В машиностроительной и швейной отраслях гибкость систем массового производства была увеличена с помощью использования систем CAD/CAM<sup>1</sup>, модульного дизайна и широкого использования производственного оборудования с цифровым управлением.

Третья ключевая способность — это чуткая система логистики. Если кастомизация не происходит на заключительном этапе процесса производства, то это может быть сделано на этапе логистики и, конечно, дистрибуции. Этот этап может, например, включать услуги по индивидуальной упаковке.

<sup>1</sup>CAD — САПР, система автоматизированного проектирования; CAM — АСУ ТП, система автоматизации производства (прим. переводчика).

## Массовая кастомизация в Reflect.com

Reflect.com — это одна из нескольких фирм, занимающихся профессиональной косметикой, которые расцвели на пике волны Интернет-компаний. Компания была основана в сентябре 1999 года. Держатель ее контрольного пакета акций, компания Procter&Gamble, вложила в этот проект \$50 миллионов. В отличие от некоторых конкурентов, компания выжила после первого большого кризиса Интернет-индустрии. Другие молодые компании разорились, так как были неспособны содержать резервные товарно-материальные запасы, в срок доставлять товары или идти в ногу с изменчивыми вкусами клиентов.

P&G охотно поддерживала эту компанию, которая предлагает косметические товары, изготовленные в соответствии с предпочтениями конкретных потребителей. Ассортимент товаров включает косметику, товары по уходу за кожей, шампуни и даже парфюмерный бренд Hearts and Souls. В процессе производства парфюмерии этой марки покупатель может создавать собственный, очень личный аромат, ответив на вопросы на сайте и оценив ряд визуальных образов.

На первом этапе создания аромата клиентка должна решить, в какое время суток она будет пользоваться этими духами (день, вечер, особые случаи) и какой образ она хочет создать (например, современный, классический, спортивный). На следующем этапе клиентке предлагается выбрать несколько образов из ряда фотографий, которые в наибольшей степени соответствуют ее ощущениям. В результате она получает описание комбинации эфирных масел и других ингредиентов, которые будут использованы.

За \$5 Reflect.com создаст и доставит покупательнице три образца духов, созданных на основании ее выбора. Клиентку не принуждают обязательно выбрать один из ароматов и купить духи, но если она решит купить один из ароматов, то \$5 будут вычтены из \$40, уплаченных за следующую покупку. Если ни один из образцов не соответствует требованиям клиентки, она может ожидать возврата всей суммы, не возвращая при этом не понравившиеся образцы. В качестве альтернативы она может повторить процесс и получить «исправленные» образцы без дополнительной платы.

Большинство клиенток выбирают имя для своих ароматов, которое компания бесплатно гравировует на флаконе. Доставка также бесплатна и занимает около десяти дней после размещения заказа на сайте.

## Отложенное завершение товара

---

Альтернативой тотальной массовой кастомизации является отложенное завершение товара. С помощью этого способа также можно обеспечить разнообразие, сохранив экономическую эффективность массового производства. В данном случае это достигается благодаря изменению порядка действий в производстве и логистике. Превращение стандартного продукта в специфическую модификацию откладывается до определенного момента. Отсрочка снижает прогнозируемый риск, так как позволяет хранить товарные запасы в универсальной или незаконченной форме. Окончательное завершение товара откладывается до того момента, когда станет известен реальный спрос. Окончательная конфигурация может означать финальную сборку, отделку, окраску или упаковку, в зависимости от вида данного товара. Преимущество отсрочки заключается в том, что снижается уровень совокупных материальных запасов внутри системы, а поскольку это запасы универсальной продукции, то снижается как риск затоваривания склада, так и дефицита. Одновременно остается больше времени на выбор и улучшается обслуживание клиентов. Возможно, клиент должен будет подождать готового товара, но не так долго, как если бы изделие было произведено по индивидуальному заказу.

Например, производитель офисного оборудования, компания Хегох, старается не хранить товары в полностью законченном виде. Вместо этого ее материальные запасы хранятся в виде полуфабрикатов или в виде модулей, а окончательную конфигурацию изделие обретает только после получения заказа.

В качестве другого примера можно привести создание красок для домашнего ремонта в магазинах «Сделай сам» (система смешения цветов Dulux). Краски поступают в магазины, упакованные в несколько видов тары стандартного объема (например, банки) в виде нейтральных базовых цветов. В магазине герметичные упаковки вскрываются, для того чтобы добавить пигмент, необходимый покупателю.

## Создание подвижных цепочек поставок

---

В сложных цепочках поставок единственным способом, которым момент обнаружения спроса может быть смещен к началу цепоч-

ки или даже момент передачи может быть приближен к магазину, является сотрудничество между партнерами по цепочке поставок, в частности, сотрудничество через обмен информацией.

Для того чтобы компания могла реагировать на изменения рыночной ситуации, она должна понимать, что подвижность является одной из основных движущих сил интеграции цепочки поставок.

Традиционные системы, основанные на товарно-материальных запасах, пытались предвидеть требования клиентов, используя методы прогнозирования продаж. Однако им на смену пришли современные методы, позволяющие быстро формировать решения. Эти решения дают компании возможность удовлетворять потребности покупателей, полагаясь скорее на информацию, чем на запасы. Замена запасов информацией стала руководящим принципом менеджеров по логистике тех компаний, которые стараются добиться гибкого и своевременного отклика на нестабильных рынках с коротким жизненным циклом.

Традиционные цепочки поставок состоят из отдельных компаний, кроме того, для них характерна минимальная степень прозрачности рыночной информации, поэтому эти цепочки защищаются от неопределенности спроса, создавая материальные запасы. В результате товарно-материальные запасы таких цепочек поставок значительно превышают текущие потребности и дублируются в каждой области взаимодействия между покупателем и поставщиком. Это не только тяжелое бремя, с точки зрения оборотного капитала, но что более важно, такие цепочки медленно реагируют на колебания спроса. Можно провести аналогию с длинным нефтепроводом: нефть по нему движется медленно, проходя через множество промежуточных хранилищ, пока наконец не достигнет конечного рынка. Если бы требования покупателей к типу и сорту нефти часто менялись, то компания-поставщик столкнулась бы со значительными проблемами, стараясь их удовлетворить.

Существует еще одна проблема цепочек поставок с многочисленными резервными запасами: небольшие изменения спроса на конечном рынке при обратном прохождении цепочки усиливаются и искажаются. Это хорошо известный «эффект кнута», или эффект Форрестера (названный в честь профессора Массачусетского технологического института, первым определившим его), который является причиной «скрытых» издержек цепочки поставок в целом.

Эффект Форрестера состоит в следующем: если цепочка поставок включает несколько компаний, действующих независимо друг от друга и с минимальным обменом информацией, то, скорее все-

го, даже небольшие изменения требований конечного потребителя приведут к усилению спроса при движении снизу вверх. Причина подобных явлений (или «эффекта кнута»), главным образом, состоит в том, что независимые товарно-материальные запасы каждого отрезка цепочки поставок работают как буферы, искажающие и усиливающие требования, скрывая реальный спрос от поставщиков, находящихся в верхней части цепочки.

Давайте рассмотрим пример. На основании маркетинговых исследований принято считать, что британские владельцы кошек, покупающие консервированную еду для своих любимцев, каждый день дают животным одно и то же количество еды. Однако большинство владельцев кошек покупают не одну банку, а несколько через определенные промежутки времени. В свою очередь, розничные магазины тоже заказывают эти консервы палетами или даже грузовиками с различной периодичностью. Другие каналы дистрибуции, такие, как оптовики или мелкооптовые продавцы, тоже будут заказывать продукт в соответствии с их собственной политикой формирования повторных заказов. Кроме того, практически постоянно будут проводиться масштабные рекламные кампании, в результате которых владельцы кошек будут временно переключаться с бренда на бренд, а розничные или оптовые продавцы — закупать эти товары для использования в будущем.

В результате всего перечисленного выше производитель еды для кошек получает крайне искаженное представление о реальном спросе на рынке. Картина еще больше искажается при дальнейшей передаче информации о требованиях клиентов вверх по цепочке к поставщикам сырья, упаковки и так далее.

На рисунке 5.2(а) показано, как на каждом отрезке цепочки поставок запасы сначала скрывают спрос, а затем, на более высоком уровне, приводят к перегруженности заказами и опозданиям. Рисунок 5.2(б) показывает, как небольшие изменения в спросе на рынке конечных потребителей могут создавать значительные колебания по мере продвижения по цепочке поставок.

Чтобы преодолеть подобную неэффективность цепочки поставок, компании, входящие в нее, устанавливают между собой взаимоотношения нового типа, основанные на более открытом обмене информацией.

Теперь участники цепочки поставок должны перейти от предвосхищения спроса на основании прогнозов к тому, чтобы стать управляемыми спросом. Иными словами, решения по производству и доставке должны приниматься в свете знаний о реальных

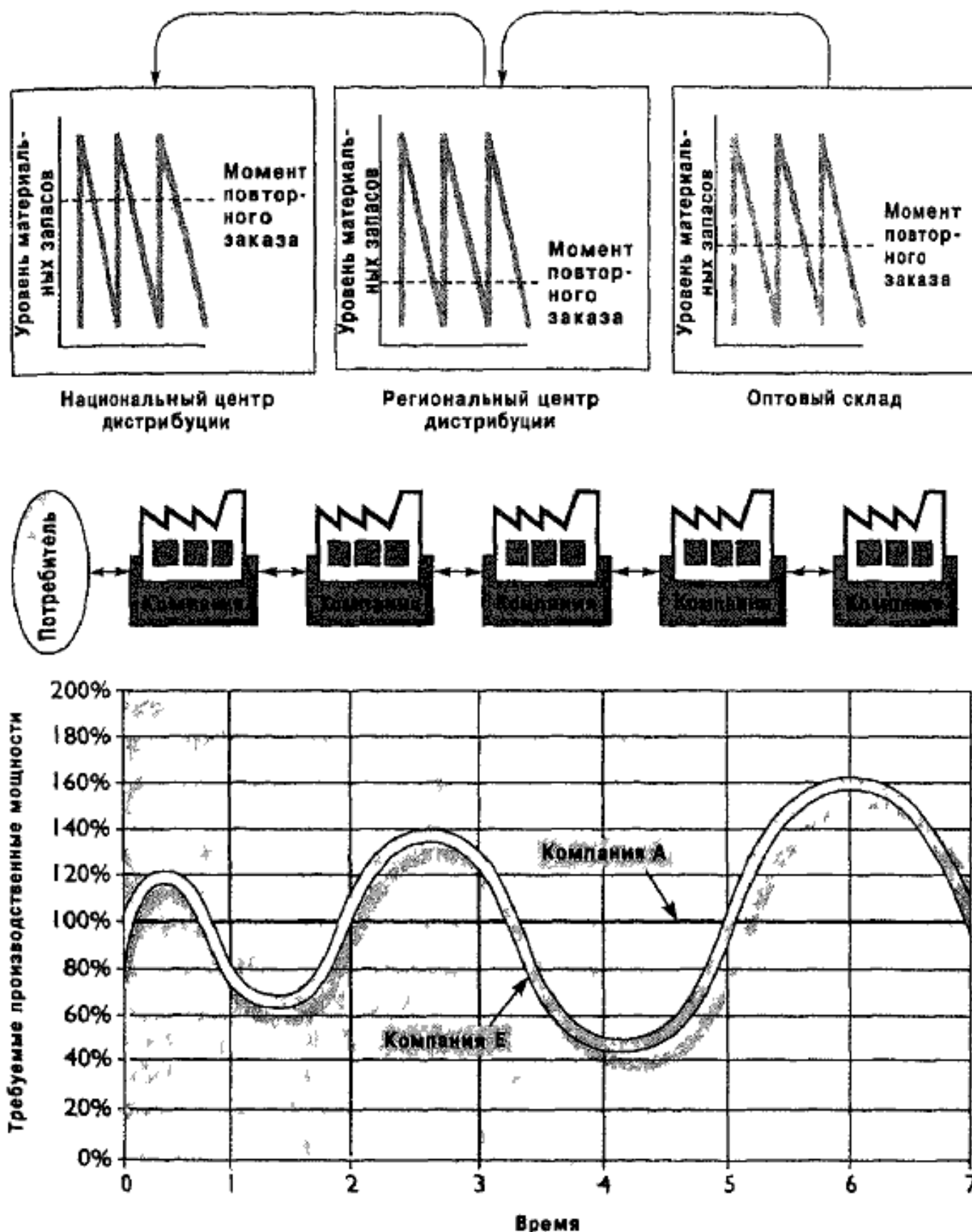


Рисунок 5.2(а) Материальные запасы скрывают спрос; (б) Взаимодействие участников цепочки поставок вызывает флуктуацию при движении вверх по цепочке

требованиях, полученных из источников, расположенных максимально близко к нижнему концу цепочки. На этом подходе и основано то, что называется логистикой быстрого реагирования. В сфере розничной торговли бакалейными товарами этот же под-



ход получил название эффективного отклика на запросы потребителей (Efficient Consumer Response).

Основополагающий принцип быстрого реагирования состоит в том, что информация о фактическом объеме продаж или передается поставщику в режиме реального времени или настолько быстро, насколько это возможно. Применяя этот принцип, нужно добиться того, чтобы сведения одновременно поступали и к поставщику поставщика, и так далее. На основе получаемой информации каждый участник цепочки поставок может управлять производством, сборкой, дистрибуцией и другой деятельностью, более эффективно используя ресурсы. Обмен информацией может потребовать компромиссов между компаниями или внутрифункциональными интересами. Цель логистики быстрого реагирования состоит в лучшем использовании всех производственных и транспортных мощностей с одновременным сокращением оборотного капитала и запасов готовой продукции.

Концепция быстрого реагирования родилась в швейной промышленности США, когда под давлением международной конкуренции там осознали необходимость значительного снижения затрат, возникавших в результате неэффективности процессов в цепочке поставок.

Исследование, проведенное компанией Kurt Salmon Associates, показало, что протяженность цепочки поставок в швейной промышленности США составляет 66 недель (от сырья до продажи покупателю). Из них 11 недель отводились производству (волокно, ткань и швейное изделие), 40 недель — хранению или перевозке (волокно, ткань, швейные изделия и розничная продажа) и 15 недель — сбыт. В отчете был сделан вывод, что «такая длинная цепочка поставок слишком дорого обходилась с точки зрения финансов и, что более существенно, являлась причиной многочисленных потерь, поскольку продукция производилась или в слишком больших, или в слишком маленьких количествах, а дистрибуция базировалась на неточном прогнозе будущего спроса».

---

### Опыт компании Milliken

---

В 1981 году американские производители тканей и одежды владели 80% внутреннего рынка. Шесть лет спустя эта доля составляла уже 60%. Протекционистское законодательство замедлило это снижение, но падение прибы-

лей продолжалось: к концу 1980-х они сократились с \$1,9 миллиарда в 1987-м до \$600 миллионов в 1991 году.

В поисках выхода из положения ведущие компании отрасли обратились к патриотизму американских потребителей, сформировав ассоциацию «Сделано в США». Пятьсот членов Ассоциации вложили \$100 миллионов в рекламную кампанию по продвижению одежды, произведенной в США. Однако выяснилось, что американские потребители не были склонны проявлять патриотизм, когда речь заходила о соотношении цена-качество. Еще одним следствием было то, что более сильные участники цепочки поставок перекладывали бремя запасов на более слабых участников. Это также не сработало, потому что разорванные и конкурирующие цепочки поставок оставались медленными, затратными и неэффективными.

Критическим фактором успеха в швейной промышленности, кроме создающих моду кутюрье, является способность определить, что будет продаваться, и затем первыми поставить этот товар в магазины. В обоих отношениях американские производители значительно проигрывали компаниям, подобным итальянской группе Benetton и дальневосточным поставщикам таких успешных розничных продавцов, как The Limited и The Gap. Члены ассоциации поняли, что лучшая защита отрасли — это эффективность и способность реагировать на требования потребителя. Местная швейная промышленность не могла конкурировать по затратам на рабочую силу, но ее преимуществом была физическая близость к потребителю. Отрасль должна была быть способна конкурировать на своем рынке по времени и затратам на перевозку.

Для изучения цепочек поставки американской швейной промышленности Ассоциация привлекла консультантов компании Kurt Salmon Associates. Цепочки поставок были слишком длинными и плохо скоординированными, чтобы эффективно реагировать на требования рынка. Период от разработки изделия до выхода товара на рынок в среднем составлял год и три месяца (от ткацкого станка до вешалки в магазине). Во всей отрасли потери от неэффективности были оценены приблизительно в \$25 миллиардов в год — около 20% торгового оборота отрасли. Цепочка поставок не могла взять на себя эти издержки, поэтому до тех пор, пока импорт не стал представлять реальную угрозу, они ложились на покупателя.

Чтобы выжить, американская швейная промышленность должна была найти новые способы работы. Поэтому, для того чтобы выяснить, можно ли сократить цепочку поставок, используя сотрудничество между розничными продавцами, производителями швейной продукции и производителями тканей, были проведены пилотные исследования. Одной из первых в них приняла участие компания Milliken & Co — крупнейший производитель тканей в США.

До начала эксперимента в компании существовал следующий процесс выполнения заказа: Milliken получала входящий заказ — медленно, по почте.

Обычно ткань была готова через восемь недель после получения пряжи. Окраска и отделка занимали еще от четырех до пяти недель, и затем готовая продукция отправлялась на центральный склад до востребования покупателем. Важнейшей задачей было поддержание работы предприятия с максимальной производительностью.

Процесс производства одежды после получения готового заказа от Milliken занимал от восемнадцати до двадцати недель (от получения ткани до поставки готовых изделий розничному продавцу). Продавцы, опасаясь дефицита на складе, регулярно заказывали с излишком, увеличивая свои текущие издержки, а в результате приходилось снижать цены на избыточные товары. Если материальные запасы становились слишком большими, они могли сокращать объемы закупок, оставляя производителей одежды с излишками товара. Те, в свою очередь, могли отменить заказы на ткань, вынуждая Milliken содержать за свой счет нежелательные запасы.

Во время пилотного исследования партнерами Milliken были компании Seminole — швейная промышленность и Wal-Mart — розничная торговля. Консультанты отслеживали один вид товаров (в основном слаксы), измеряя увеличение объема продаж и прибыли в результате внедрения методов быстрого реагирования. Результаты показали увеличение продаж на 31% и 30%-ное увеличение оборачиваемости товарных запасов.

Этот эксперимент научил Milliken принимать во внимание не только своего непосредственного клиента — производителя одежды, оплачивающего счета за ткань. Нужно было организовать работу компании таким образом, чтобы она могла реагировать на требования потребителей. При обмене информацией, поступающей из магазинов, между партнерами больше не было необходимости в долгосрочном прогнозировании, затоваривании и аннулировании заказов. Milliken начала поиск единомышленников среди партнеров по цепочке поставок, которые хотели бы переключиться с краткосрочных интересов на создание интегрированной цепочки поставок.

Уроки, извлеченные из опыта работы со швейной промышленностью, были использованы для улучшения других областей текстильного бизнеса Milliken. Например, компания обратилась к одному из своих клиентов — продавцу ковров, изготовленных в восточном стиле, с предложением производить ковры по заказу и в режиме быстрого реагирования, а затем отправлять их с помощью UPS прямо на дом покупателю. Однако продавец должен был ежедневно направлять заказы своих клиентов в Milliken и полностью информировать о мероприятиях по стимулированию сбыта. Сначала ретейлер колебался, но затем согласился. Это предложение позволяло ему ликвидировать все свои товарные запасы, оставив только выставочные образцы, а также снизить время доставки и издержки на нее, так как отпала необходимость в использовании центра дистрибуции.

## Влияние обмена информацией на цепочку поставок

Инициативы швейной промышленности США привели к росту сотрудничества в цепочке поставок, которое ускорило прохождение информации по цепочке, а значит, и увеличило ее способность к реагированию. По существу, произошло следующее: информация с кассы розничного продавца через электронную систему учета реализации передавалась производителю одежды, а от него стоящему выше в цепи производителю тканей и далее — производителю волокна. Этот процесс изображен на рисунке 5.3.



Рисунок 5.3 Быстрое реагирование в швейной промышленности США (источник: Kurt Salmon Associates)

Очевидно, что внедрение системы быстрого реагирования возможно только при использовании информационных технологий. Однако их нужно считать вспомогательным средством, а не основной движущей силой. В действительности для быстрого реагирования необходима переориентация цепочки поставок: работа должна вестись на основе взаимодействия через обмен информацией.

В других отраслях промышленности взаимодействие в рамках цепочки поставок и обмен данными сначала возникли в форме программ

«Материальные запасы, управляемые продавцом». Это означает, что поставщик управляет движением товара в производстве или системе дистрибуции своего клиента. Это движение основано на постоянном обмене сведениями о реальном объеме продаж товара или использовании сырья на уровне клиента. Обладая этой информацией, поставщик способен учитывать текущие запасы и транзитные товары на каждом уровне цепочки, определяя, какое количество товаров перевозить и когда это делать. Поставщик, в сущности, управляет товарно-материальными запасами покупателя и от его имени. Для участников программ «Материальные запасы, управляемые продавцом» заказов клиентов не существует. Вместо этого решение о количестве поставляемых товаров принимает поставщик. Это решение основано на данных, полученных непосредственно с места использования или места продажи, или, что более обычно, из данных о количестве товаров, отгруженных в центре дистрибуции. Поставщик может использовать эту информацию для прогнозирования спроса в будущем и, следовательно, для реализации своей собственной продукции и лучшего использования мощностей логистики.

Программы «Материальные запасы, управляемые продавцом» обычно включают несколько ассортиментных позиций, для которых характерны большие объемы, и хорошо работают там, где спрос относительно стабилен. В европейской нефтехимической промышленности, например, поставщики используют дистанционный мониторинг материальных запасов покупателя конкретной партии горюче-смазочных материалов. Благодаря этому они способны определить, когда необходимо осуществить поставку для пополнения запасов. Таким же образом поставщики бензина на бензоколонки могут на расстоянии контролировать продажи каждого вида топлива и в соответствии с этим планировать свои поставки.

В секторе товаров повседневного спроса компания Wal-Mart, работая с Procter & Gamble (P&G), одним из наиболее опытных поставщиков марочных/брендированных товаров, первой стала использовать сотрудничество, основанное на данных электронной системы учета реализации, для управления цепочкой поставок. Сначала P&G совместно с Wal-Mart успешно реализовали программу «Материальные запасы, управляемые продавцом». В рамках этой программы P&G получила доступ к данным о ежедневных движениях на складе розничного продавца и смогла управлять движением товара марки Pampers (одноразовые подгузники) в центрах дистрибуции Wal-Mart.

Wal-Mart пошла дальше, предложив P&G прямой доступ к данным электронной системы учета реализации. Это позволило P&G

снизить издержки и дополнительно увеличить эффективность, используя доставку точно в срок. Для того чтобы этот способ доставки заработал, нужно было стабилизировать спрос. Поэтому Wal-Mart и P&G приняли общую стратегию «низкие цены — каждый день», с помощью которой были устранены колебания, вызванные акциями по стимулированию сбыта. Таким образом, торговые партнеры обеспечили постоянное восполнение запасов одноразовых подгузников, а затем распространили эксперимент и на другие товары с большими объемами продаж. На этом этапе обмен данными сначала происходил по факсу и по телефону, а позднее была использована спутниковая система электронного обмена данными (Electronic Data Interchange). Получая своевременные предупреждения о потребностях, P&G смогла лучше планировать доставку и производство. P&G организовала обмен данными о спросе со своими поставщиками, что позволило им, в свою очередь, планировать производство и формировать заказы на необходимые материалы. Более того, работа в режиме сотрудничества и обмена данными вскоре позволила P&G сообщить о значительном увеличении скорости оборота товарных запасов компании у данного ретейлера. Скорость оборота товаров, находящихся в распоряжении розничного продавца, превышающая 100%, — это необычное явление. Улучшение этих показателей усилило позиции P&G на американском рынке. Применение программы «Материальные запасы, управляемые продавцом» дает участникам еще одно преимущество: эта программа может быть распространена на систему организации платежей. В этом случае клиент получает партии товаров по накладным и платит поставщику, только когда товар использован или продан. Такой подход радикально улучшает денежные потоки покупателя.

За политикой сотрудничества P&G — Wal-Mart и успешным применением быстрого реагирования в швейной промышленности последовало движение «Эффективный отклик на запросы потребителей».

## **Эффективный отклик на запросы потребителей (ECR<sup>1</sup>)**

---

Программа эффективного отклика на запросы потребителей появилась в 1992 году как концепция управления логистикой,

---

<sup>1</sup>Efficient Consumer Response.

разработанная компанией Kurt Salmon Associates. Эта концепция возникла в результате изучения управления цепочкой поставок в области розничной торговли бакалейными товарами, которое проводилось по заказу US Food marketing Institute. По существу, эта программа использовала принципы логистики, управляемой спросом, которые были разработаны в автомобильной и швейной промышленности (ключевые слова «доставка точно в срок» и «быстрое реагирование»), и применила их для дистрибуции бакалейных товаров. Были использованы методики управления поставками и управления спросом. В сфере снабжения программа затрагивает механизмы интеграции поставщика. Область его компетенции постепенно расширяется — от улучшенного прогнозирования через систему заказов, основанную на продажах, к внедрению системы постоянного восполнения (запасов) или аналогичных ей программ («Материальные запасы, управляемые продавцом» и «Совместно управляемые запасы»<sup>1</sup>). В области спроса программа эффективного отклика на запросы потребителей включает НИОКР и вывод новых товаров на рынок, рекламные кампании для торговых организаций и покупателей, а также все аспекты управления категорией товара, включая номенклатуру продукции и ассортимент магазина. На рисунке 5.4 проиллюстрированы основные четыре принципа программы эффективного отклика на запросы потребителей, представляющие четыре основных, создающих добавочную стоимость, процесса цепочки поставок, а также цели каждого из них.

Концепция эффективного отклика на запросы потребителя появилась в Европе в середине 1990-х, когда была сформирована ECR Europe Group «для обеспечения европейских потребителей наилучшей ценностью, сервисом и разнообразием товаров посредством подхода к совершенствованию цепочки поставок, основанного на сотрудничестве» (ECR Europe (1997) *Efficient Consumer Response: Working Together for Total Consumer satisfaction*, стр. 11). Исследование консорциума европейских производителей, возглавляемого компанией Coca-Cola, показало, что использование принципов быстрого реагирования, основанных на обмене данными о продажах, может привести к снижению себестоимости, позволяющему получить дополнительную прибыль от 2,3 до

<sup>1</sup> «Совместно управляемые запасы» — это разновидность программы «Материальные запасы, управляемые продавцом», в которой организация-покупатель сохраняет некоторую вовлеченность в процесс планирования и управления товарно-материальными запасами.

Выход нового товара	Продажи	Ноевизиты и ассоциаты	Полный запас
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Увеличить уровень успеха</li> <li>● Увеличить рентабельность инвестиций</li> <li>● Улучшить качество</li> <li>● Увеличить стоимость</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Более точное определение целевой аудитории</li> <li>● Увеличить рентабельность инвестиций</li> <li>● Взаимодействие в цепочке поставок</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Соответствие потребностям потребителя и покупателя</li> <li>● Уменьшение повторений</li> <li>● Увеличение рентабельности площадей</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Наличие товара в магазине</li> <li>● Снижение затрат</li> <li>● Уменьшение товарных запасов</li> <li>● Сокращение времени выполнения заказа</li> </ul>

Рисунок 5.4 Основные принципы программы эффективного отклика на запросы потребителей (источник: ECR UK Strategy Group)

3,4% торгового оборота в розничных ценах. Дополнительные доходы предлагалось разделить между розничными продавцами (примерно 60%) и поставщиками (приблизительно 40%). Дальнейшие исследования, проведенные для Европейского консорциума ECR, показали, что если методики эффективного отклика на запросы потребителей будут применены во всей отрасли, то снижение себестоимости для промышленности в целом может составить \$33 миллиарда в год.

Несмотря на усилия ECR Europe, методы эффективного отклика на требования потребителя не получили столь широкого и быстрого распространения, как надеялись их сторонники. Однако растет число больших и малых компаний, использующих «Совместное планирование, прогнозирование и пополнение» (CPFR<sup>1</sup>), — метод, позволяющий заметно повысить эффективность управления запасами.

## CPFR в Европе

Исследование, проведенное в 2001 году консалтинговой компанией Accenture для ECR Europe, обнаружило, что большая часть CPFR инициатив остается одиночными пилотными проектами, в которых принимают участие розничные продавцы и производители. Только одна из этих пяти пи-

<sup>1</sup> CPFR — Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment.



лотных программ хотя бы попыталась использовать данные, получаемые напрямую из системы учета реализации. Большая часть компаний использовала данные центров дистрибуции или системы учета реализации, обобщенные до этого уровня, из-за проблем, связанных с системной интеграцией и управлением большим объемом данных.

Цель пилотных проектов CPFR состоит в тестировании процессов и поиске подходящих IT решений. Они продолжаются в среднем по десять месяцев, что в большинстве случаев превышает плановые сроки. Исследование показало, что разработчики проектов обычно выбирают от трех до пяти ключевых показателей эффективности, три из которых — точность прогноза, уменьшение товарно-материальных запасов и наличие товара на прилавке — общие для всех. Согласно итоговым отчетам, около 80% пилотных проектов CPFR позволяют улучшить точность прогноза на 10—20%, что приводит к снижению материальных запасов на 12—28%, а показатель наличия товара в магазине улучшается на 2—9%.

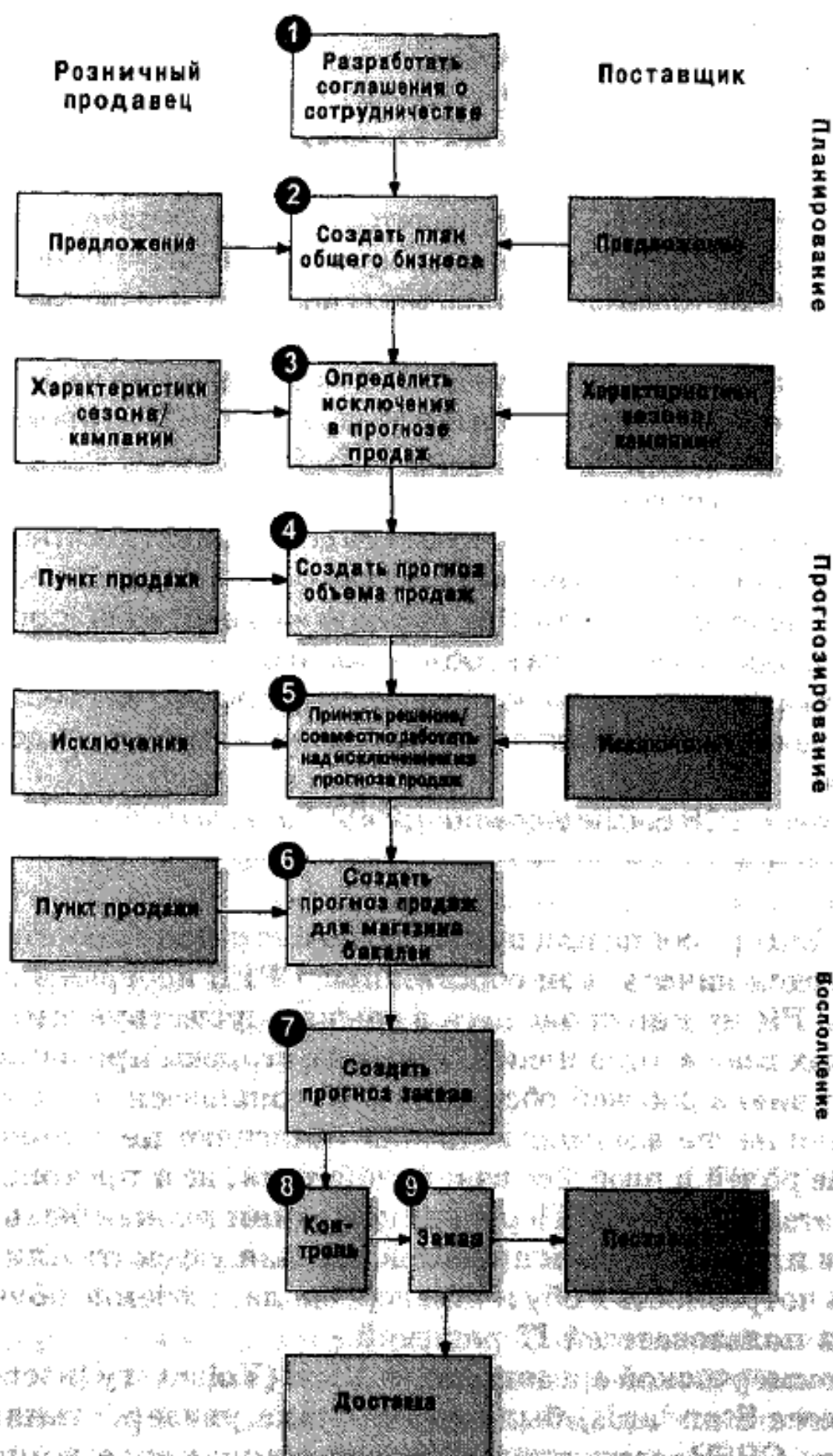
Большинство пилотных проектов ограничивалось только одной или двумя категориями товаров и включало от 20 до 160 ассортиментных позиций. Пятьдесят пять ассортиментных позиций считаются оптимальным объемом для пилотного проекта. При большем числе позиций процесс становился неуправляемым из-за необходимости слишком частой ручной корректировки. Было обнаружено, что основным препятствием на пути широкого внедрения CPFR была сложность задачи и незрелость доступных IT решений.

(Источник: ECR Europe/Accenture (2002) European CPFR Insights.)

ECR Europe составила руководство для тех компаний, которые собираются начать свои собственные CPFR программы. Во-первых, CPFR нужно проводить в рамках существующих рабочих торговых взаимоотношений, когда обе стороны привыкли к взаимодействию в рабочей обстановке. Устоявшиеся, основанные на сотрудничестве взаимоотношения облегчают не только распределение ролей в процессе взаимодействия, но и прохождение каждого этапа процесса. Персонал компании должен быть знаком с целями и требованиями проектов. Нельзя упускать или недооценивать потребность в обучении персонала, особенно обучение конечных пользователей IT решений.

Некоммерческой организацией VICS (Voluntary Inter-Industry Commerce Standards) была разработана универсальная модель процесса CPFR, состоящая из девяти этапов и содержащая систему принципов взаимодействия. Эти принципы могут изменяться в зависимости от конкретных потребностей и обстоятельств

организаций, принимающих участие в проекте. Упрощенный вариант этой модели изображен на рисунке 5.5.



Исходя из требований, предъявляемых CPFR к ресурсам, для пилотных проектов лучше выбирать наиболее выигрышные товары, что облегчает вовлечение партнеров в процесс. Лучше не применять программы CPFR для постепенных улучшений в области товаров повседневного спроса. Спрос на эти товары стабилен, и если обе стороны обладают значительным опытом и знаниями о рынке, то CPFR вряд ли сможет существенно улучшить процесс прогнозирования. Чтобы показать реальный потенциал CPFR, пилотные программы должны быть направлены на управление товарами, на которые влияет сезонность или кампании по продвижению.

Сотрудничество может значительно улучшить прогнозирование рекламных распродаж, особенно если будут использованы данные о подобных мероприятиях в прошлом. Крайне сложно спрогнозировать вывод на рынок нового товара, потому что обычно отсутствует база для сравнения, следовательно, такое прогнозирование требует большего сотрудничества, обмена информацией и ресурсов.

Считается, что за рамками одиночных пилотных программ внедрению CPFR программ и даже использованию принципов ECR мешают культурные и структурные барьеры. С момента появления CPFR в Европе в середине 1990-х многие авторы отмечали значительные различия между торговой средой США и Европы. Различия существуют и в самой Европе. Североевропейские торговцы бакалейными товарами (возглавляемые британскими компаниями), в общем, более склонны использовать новые концепции, чем их коллеги в странах южной Европы. Однако нельзя сказать, что подобные инициативы не используются или не могут быть использованы на юге Европы, о чем свидетельствует один из многих примеров CPFR — греческая компания Veropoulos Group.

---

### **Veropoulos — реализация программы CPFR с использованием компьютеризированных методов продаж рынка**

---

Hellas Spar Veropoulos S.A. (Veropoulos) — третий по величине розничный продавец бакалейных товаров Греции. В октябре 2001 года компания начала пилотную программу CPFR с тремя своими поставщиками. Двое из этих поставщиков, Procter & Gamble Hellas и Unilever Hellas S.A., поставляли товары для ухода за собой и товары для дома, третий — Eigesa — предоставляла комплексные услуги розничным продавцам и представляла на греческом

рынке поставщиков марочных товаров. Эти услуги включали продажи, маркетинг для предприятий торговли, логистику и мерчендайзинг, финансовые услуги и информационные технологии. Еще одним участником проекта была компания ONIA-NET — молодая компания, искавшая инновационные решения развития, улучшения и ведения бизнеса на рынке розничной торговли бакалеей. Она выступала в качестве посредника между супермаркетами и их поставщиками, поддерживая их сделки и обмен информацией с помощью электронного рынка для корпоративных клиентов. ONIA-NET предложила своим партнерам модель сотрудничества при формировании заказов для магазинов. Эта модель была основана на ежедневном обмене данными пунктов продаж между ретейлером и поставщиками товаров.

Первый этап пилотного проекта продолжался три месяца. На этом этапе в центре внимания было сотрудничество на уровне магазина, важнейшая область взаимодействия между цепочкой поставок бакалейных товаров и конечным покупателем. Именно здесь можно было найти возможности для улучшений показателей доступности товаров в магазине. Улучшения нужно было добиться без резкого увеличения совокупных товарных запасов. Для этого использовалось ежедневное обновление данных через Интернет об общей ситуации в магазине: от конкретного ассортимента до сведений о распродажах, уровнях запасов в магазине, объявленных рекламных кампаниях и отсутствии товаров.

Группа компаний поставила перед пилотным проектом CPFR следующие цели:

- Устранить неэффективность цепочки поставок, используя взаимодействие между торговыми партнерами на основании ежедневного обмена данными пунктов продаж и другой необходимой информацией на уровне магазина
- Улучшить показатели наличия товара в магазине и лучше удовлетворять потребности потребителей
- Снизить уровни товарных запасов как на уровне магазина, так и на уровне центрального склада
- Оптимизировать процесс оформления заказа, устранив неэффективность, снизив издержки и увеличив удовлетворенность работой
- Усовершенствовать процесс управления стимулированием сбыта и оценки посредством обмена и совместного мониторинга соответствующих планов
- Усовершенствовать процесс управления и оценки акций по продвижению товаров, используя общие планы и совместно контролируя их выполнение
- Определить ценность сотрудничества, используя платформу ONIA-NET, использующую отношения «многие-ко-многим» (изначально

«один-ко-многим»), базирующиеся на процессе формирования совместного заказа для магазина (PCSO™<sup>1</sup>).

Компания ONIA-NET выступала в роли посредника, облегчившего выполнение проекта. Она предоставила участникам проекта общую платформу для коммуникации между офисами поставщиков и магазинами. Информация, которой обменивались партнеры, включала данные каталога, данные об ассортименте, ежедневные данные пунктов продаж, предложение заказа, окончательные заказы, присланные покупателем, информацию о первичных заказах, предупреждения об отсутствии товаров в магазине и планы стимулирования сбыта. Движение потока информации проходило по вертикали от продавца и до поставщика. На одном уровне в цепочке поставок сотрудничества и обмена информацией между компаниями не было.

В проекте принимали участие десять магазинов — от гипермаркетов до небольших местных круглосуточных магазинов (из них пять входили в группу, участвующую в проекте внедрения системы взаимодействия, а пять — в контрольную группу). Пополнение запасов охватывало как прямые поставки в магазин, так и поставки через центральный склад.

В компаниях ключевыми участниками были управляющий магазином и менеджер по продажам со стороны поставщика. Последнему было разрешено размещать заказы по своему усмотрению. Участие в проекте принимал и персонал центральных офисов продавца и поставщика.

Некоторое время партнеры потратили на разработку прототипа PCSO™, который совмещал потребности каждой из компаний-участников. Были разработаны новые внутренние и внешние процессы, а разработка системы поддержки была завершена за месяц до начала пилотного проекта CPFR, когда началось обучение персонала.

Данные о наличии товаров в магазине участники проекта получали в результате ежедневных посещений и проверок на основе случайного выбора. Исследователи изучали причины отсутствия товаров на прилавках, если такие случались. Измерения проводились в течение двух недель перед началом пилотного проекта, около одной недели в середине проекта и одну неделю в конце. Анализ данных, полученных перед началом проекта, показал, что приблизительно в 70% случаев отсутствия товара на полке причина заключалась в заказе недостаточного количества или в отсутствии заказа вообще (см. рисунок 5.6). Эти результаты сравнили с результатами, полученными после окончания пилотного проекта, а также сравнили между собой показатели магазинов, участвующих в проекте, и контрольной группы (см. рисунок 5.7). Сравнение показало заметное сокращение числа ситуаций отсутствия товара на полке для магазинов — участников проекта.

<sup>1</sup> PCSO™ — Process of Collaborative Store Ordering.

Важно отметить, что при уменьшении случаев отсутствия товара на полке уровни товарных запасов в этих магазинах также снижались — больше, чем в контрольной группе.

На последующих этапах проект должен был охватить большее количество ассортиментных позиций и ключевых показателей эффективности. Однако Veropoulos уже заявила о намерении распространить внедрение системы ONIA-NET PCSO™ на всю свою цепочку поставок, новых поставщиков и, возможно, других розничных продавцов, постепенно распространяя процесс CPFR на весь рынок.

(Источник: ECR Europe (2002) European CPFR Insights.)

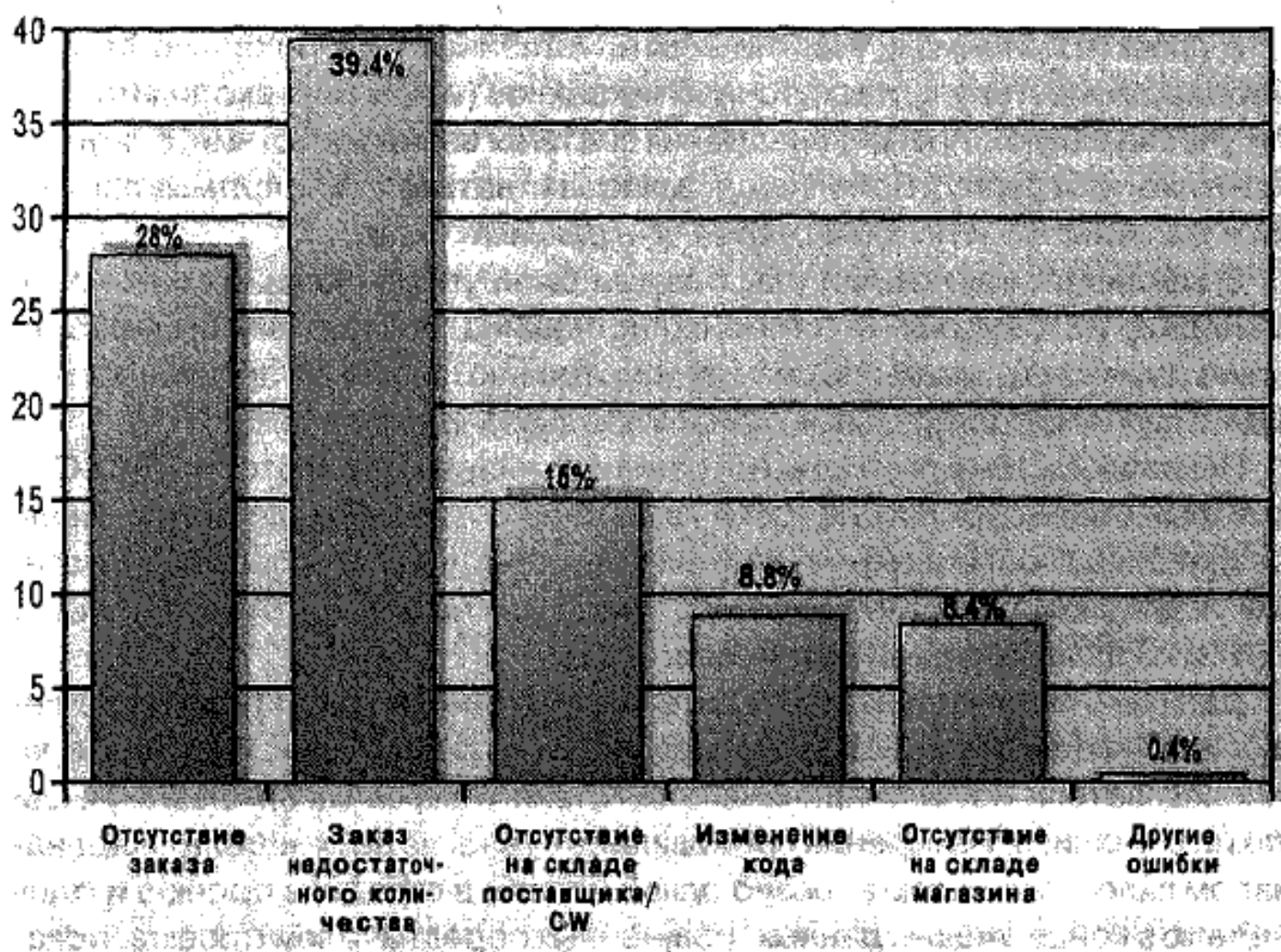


Рисунок 5.6 Причины отсутствия товаров перед началом пилотного проекта CPFR

В случае компании Veropoulos основанная на Интернете модель «один-ко-многим» была направлена на улучшение обслуживания покупателей и потребителей за счет улучшения показателя наличия товаров в магазине. Однако этот опыт на шаг приблизил участников проекта (по сравнению с другими пилотными

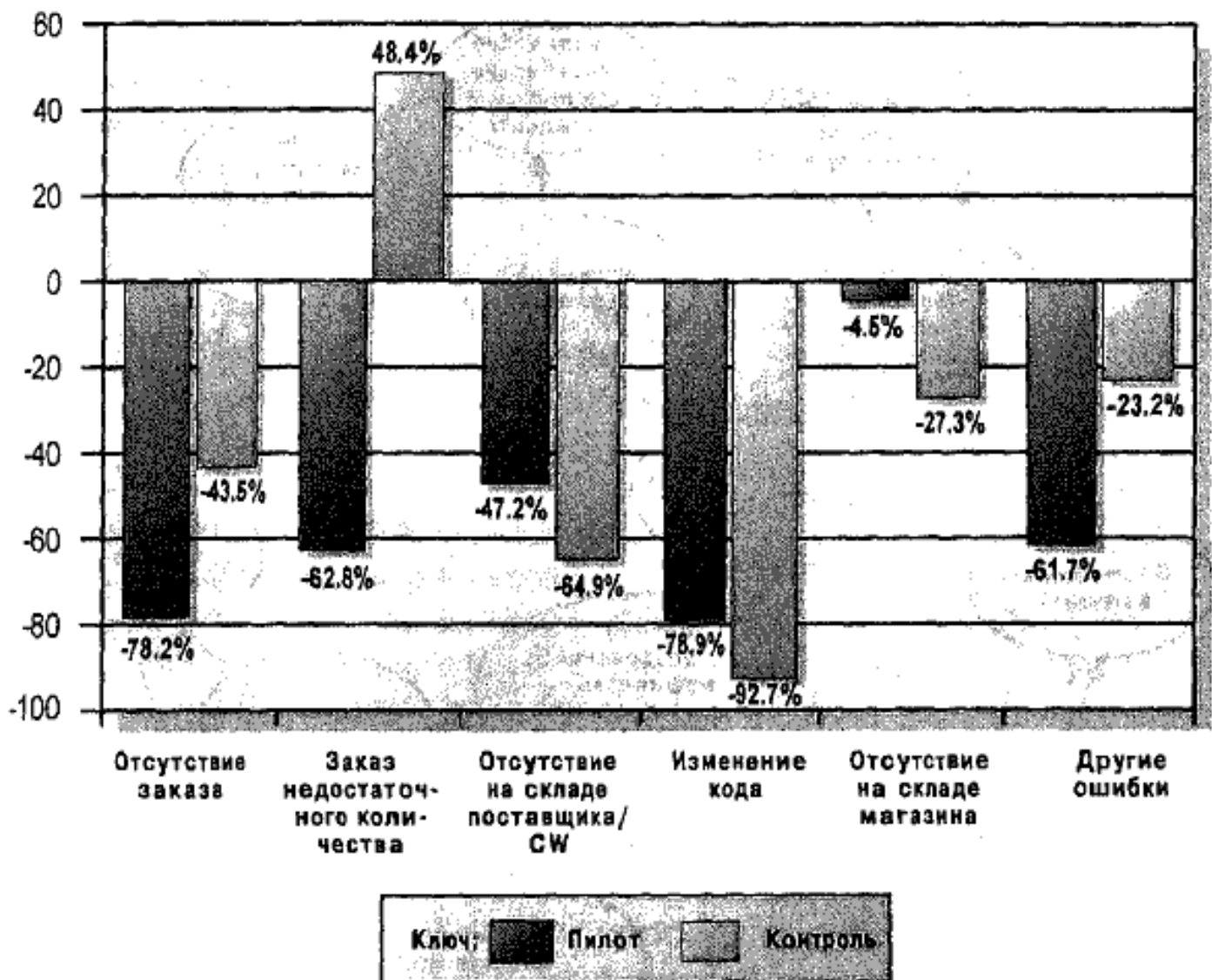


Рисунок 5.7 Сравнение показателя отсутствия товара в магазине перед началом пилотного проекта CPFR и после его завершения

проектами CPFR) к созданию инфраструктуры, которая могла способствовать управлению с точки зрения эффективного отклика на запросы потребителей.

Очевидно, что это области, где конкурентные интересы эффективности цепочки поставок сталкиваются со стремлением маркетинга стимулировать спрос. Управление категорией товара устраняет это противоречие и будет обсуждаться в главе 6.

Итак, в этой главе было объяснено, как управляемая спросом логистика и эффективный отклик на запросы потребителей, в частности, позволяют сделать всю цепочку поставок более эффективной. На рисунке 5.8 изображен самоподдерживающийся циклический механизм, с помощью которого быстрое реагирование может снизить издержки поставщика и, таким образом, позволить ему больше инвестировать в создание бренда (в НИОКР и классический маркетинг).

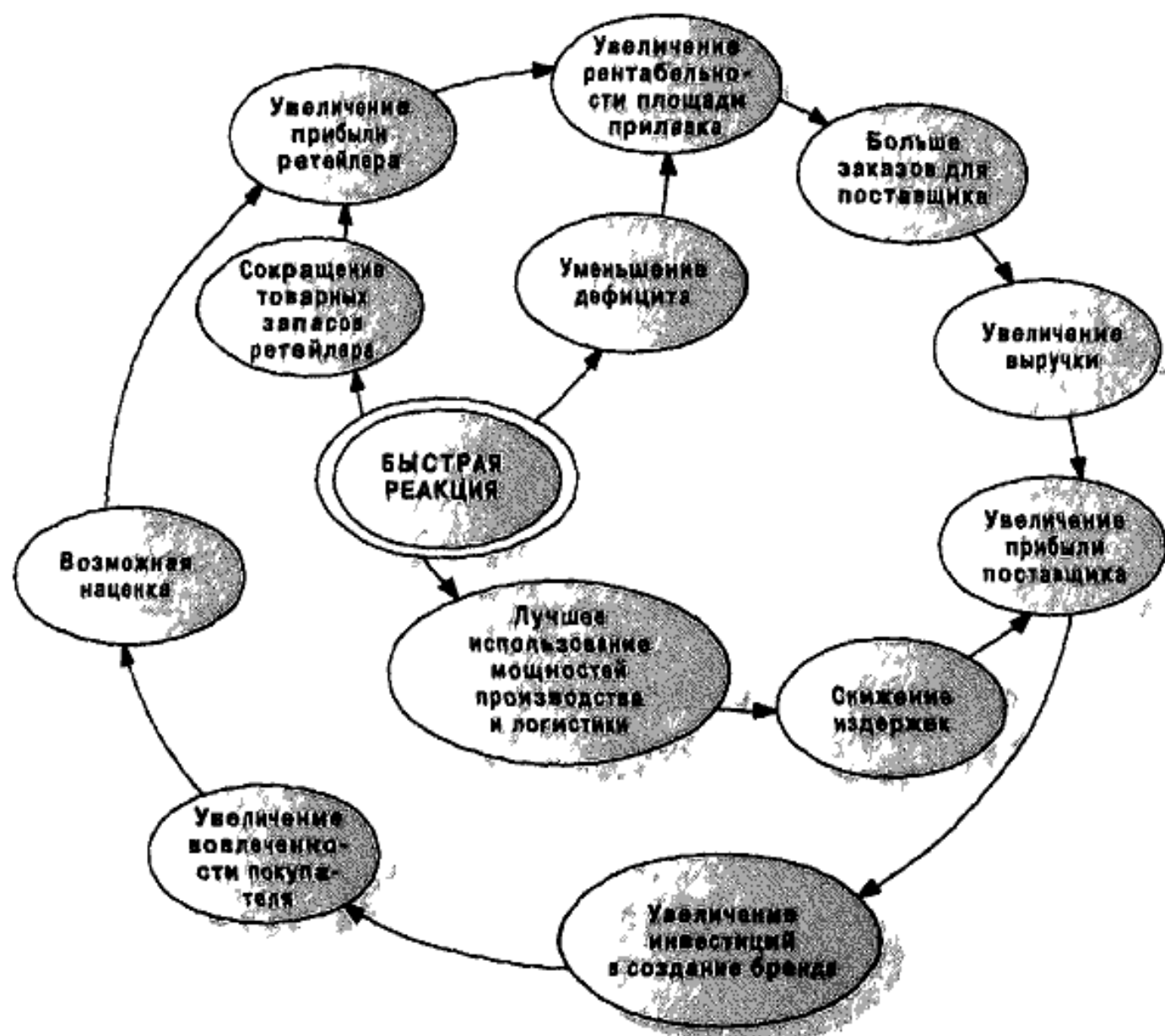


Рисунок 5.8 Циклическая схема действия быстрого реагирования

Определить эффективность подобной программы зачастую сложно и всегда дорого. В то же время покупатель получает преимущество благодаря сокращению товарных запасов и уменьшению случаев отсутствия товаров в магазине. Если в качестве покупателя выступает розничный продавец или дистрибьютор, то он также получит более высокую рентабельность торговых площадей и, таким образом, будет склонен дать больше заказов поставщику. Иначе говоря, запуск циклического механизма сопровождается устойчивыми преимуществами и для поставщика, и для покупателя.



## Цепочка поставок, управляемая спросом: основные вопросы

- Преодоление колебаний спроса
  - Смещение момента обнаружения спроса вверх по цепочке поставок
  - Использование стратегии массовой кастомизации
  - Возможность отложенного завершения производства
- Создание «подвижных» цепочек поставок
  - Запасы скрывают спрос
  - Искажение спроса как результат эффекта «кнута»
  - Быстрое реагирование, управляемое информацией о реальном спросе
- Влияние обмена информацией на цепочку поставок
  - Сотрудничество в рамках цепочки поставок, обеспечивающее быстрое реагирование
  - Эффективный отклик на запросы потребителей формирует основу сотрудничества покупателей и продавцов
  - Совместное планирование, прогнозирование и восполнение запасов увеличивают интеграцию цепочки поставок

# Управление маркетинговой ЛОГИСТИКОЙ

Многие менеджеры работают в компаниях, структура которых представляет собой иерархию департаментов и функций. Графически такую структуру можно представить в виде пирамиды, где каждому отведено конкретное место. По существу, эта традиционная организационная структура незначительно изменилась со времен Римской империи, создавшей прообраз современной организации.

Нет сомнений, что подобная организационная модель хорошо служила нам в прошлом. Однако сегодня существуют серьезные сомнения в том, подходит ли она для работы в современных условиях. Из всего многообразия перемен, происходящих на рынке, возможно, крупнейшим является изменение «скорости». Из-за сокращения жизненного цикла время вывода нового товара на рынок приобретает гораздо большее значение. В то же время все чаще используются методы доставки точно в срок, а это значит, что компании должны разрабатывать системы, способные быстро и гибко реагировать на требования клиентов к доставке.

Главная задача каждой компании — создание *чуткой*, в прямом смысле этого слова, *организации*. Компания должна реагировать на изменения рынка, предоставляя товары и услуги, предлагающие инновационные решения проблем клиентов. Она должна быть способна реагировать на изменчивый спрос и обладать гибкими методами доставки.

Каковы же характерные признаки чуткой организации? Один очевиден: она не должна быть похожа на ориентированный на функции бизнес вчерашнего дня. Отличительных признаков много, но основные следующие:

- От функций к процессам
- От товаров к покупателям
- От прибыли к эффективности.

## От функций к процессам

---

Традиционно строение компаний было функциональным и иерархическим. Иначе говоря, организационная структура формировалась вокруг таких функций, как производство, маркетинг, продажи и дистрибуция. Каждая функция имела четко определенные задачи, и в рамках этих функций существует очевидная иерархия, по ступеням которой надеются подняться сотрудники.

Проблема подобного подхода заключается в том, что он направлен внутрь компании и сфокусирован в основном на эффективном использовании ресурсов, а не на результатах. Производительность любой компании может быть измерена только в показателях удовлетворения покупателя, выраженных в прибыли. Парадокс в том, что этих результатов можно достичь только совместными усилиями всей организации и использованием межфункциональной координации. Межфункциональные связи должны поддерживаться материальными и информационными потоками, связывающими покупателя с компанией и ее поставщиками. В действительности это и есть ключевые процессы компании. В «чуткой» организации внимание сосредоточено на управлении этими процессами.

Один из признанных лидеров реинжиниринга процессов, Томас Давенпорт (Thomas Davenport), дал следующее определение процесса в контексте организации:

«Любое действие или совокупность действий, вносящих вклад, добавляющих стоимость и предоставляющих результат внутреннему или внешнему покупателю».

## Характеристики бизнес-процессов:

- Наличие клиентов, для которых они создают ценность
- Они обычно выходят за рамки функций
- Они используют ресурсы функций
- Основаны на командной работе
- Имеют стратегические цели.

Задача организации — разрушить функциональные барьеры, стоящие на пути интеграции, и стать рыночно ориентированной компанией. Эти перемены основаны на том, что потребительскую стоимость создают процессы, а не функции. Поэтому все внимание должно быть направлено именно на процессы.

Во многих компаниях существуют несколько ключевых процессов, которыми нужно управлять на межфункциональной основе. В качестве примеров ключевых процессов можно привести следующие:

- Разработка бренда (включая разработку нового продукта)
- Развитие отношений с потребителем (в основном создание лояльности конечного потребителя)
- Управление покупателем (создание взаимоотношений с посредниками)
- Совершенствование отношений с поставщиком (укрепление взаимоотношений, направленных вверх по цепочке)
- Управление цепочкой поставок (включая процесс выполнения заказа).

Переход от управления функциями к управлению процессами изображен на рисунке 6.1.

Переход от организации, основанной на функциях, к организации, основанной на процессах, значительно влияет на структуру управления бизнесом в целом и на управление маркетингом в частности. В сущности, маркетинг компании, основанной на процессах, — это больше не ряд действий маркетингового департамента. Во многих компаниях, совершивших переход от функций к процессам, департамента маркетинга как такового практически не существует.

Тем не менее это не означает, что маркетинг остался в прошлом. Верно как раз обратное — потребность в бизнесе, управляемом рынком, сильна как никогда. То, к чему мы стремимся, — это преобразование маркетинга из узкого набора функциональных навыков, основанных на традиционных «4 Пи», в более широкую

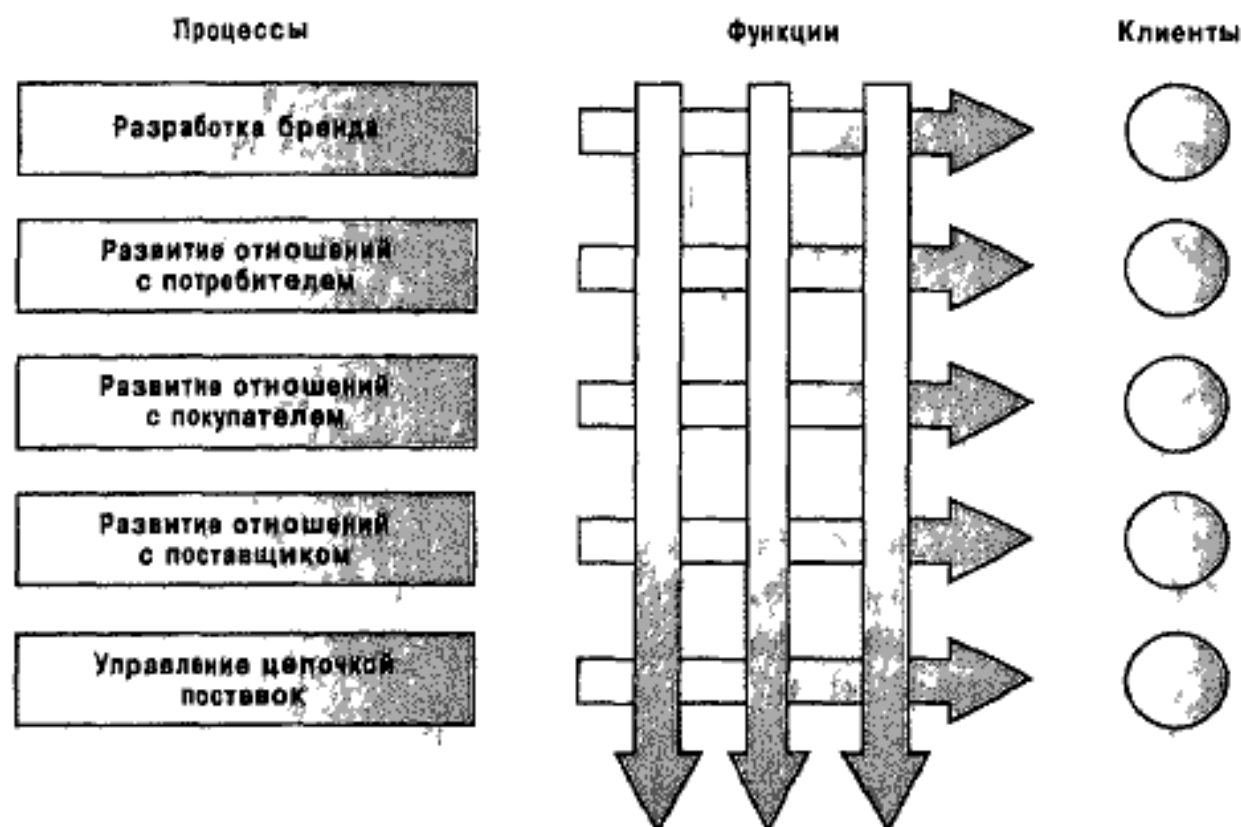


Рисунок 6.1 Управление межфункциональными процессами для создания потребительской стоимости

ориентацию бизнеса, когда ключевой целью становится предоставление наилучшей потребительской стоимости. Нужно помнить, что у маркетинга остаются важные функциональные качества, которые нужно развивать, — например, проводить исследования, направленные на всестороннее понимание рынка и знание моделей поведения потребителей, их мотивацию и так далее.

В организации, основанной на процессах, стратегическое маркетинговое планирование принимает другую форму. По существу, задача маркетингового планирования в этой новой организационной модели состоит в преобразовании стратегических целей в планы процессов. Этот принцип в деталях иллюстрирует пример, описывающий, как пивоваренная компания Guinness установила стратегическую цель «Отличное пиво — в каждом баре». Затем задачей маркетингового планирования этой компании стало преобразование этой цели в конкретные программы для каждого процесса. Так, например, что значил выбранный девиз для процесса развития бренда, процесса управления покупателем и других? Поскольку теперь каждым процессом управляла межфункциональная команда, то перед товаром (пиво) возникала более широкая перспектива.

Можно возразить, что процесс интеграции, основанный на стратегическом маркетинговом планировании, лучше назвать

стратегическим бизнес-планированием. Однако это лишь вопрос семантики, и в действительности не столь важно, как называется этот процесс. Значение имеет только то, что мы им управляем и осознаем его первостепенную важность.

Оправданием таких радикальных различий в понимании бизнеса служит то, что эти процессы, в сущности, являются возможностями, а именно посредством возможностей и конкурируют организации. Иначе говоря, эффективность процесса разработки нового продукта, процесса выполнения заказа и так далее определяет тот успех, которого компания может достичь на рынке. Следовательно, необходимо управлять не просто функциями, а возможностями. Управление этими базовыми процессами, предоставляющими потребительскую стоимость, — это ключ к успеху на рынке.

Межфункциональные команды компании, ориентированной на процессы, должны добиваться достижения бизнес-целей, которые определены в понятиях потребительской стоимости и рентабельности покупателя. Это означает полный отказ от традиционной организации, сфокусированной на управлении функциями, где удовлетворение потребностей клиента происходило последовательно через передачу от одной функции к другой.

В этой модифицированной организационной модели у функционального управления абсолютно иная роль. По сути, она состоит в создании запасов ресурсов или «центров превосходства», из которых будут формироваться команды процессов. Компания Unipart, основанная в Великобритании, предоставляющая услуги по логистике в автомобильной промышленности, оборонном секторе и здравоохранении, даже переименовала свои традиционные функции в школы. Они должны были стать центрами функционального превосходства, основная задача которых заключается в обучении и развитии членов команд процессов.

Одним из самых важных преимуществ команд процессов является то, что они ориентированы на клиента и, как результат, стремятся концентрироваться на способах создания возможностей дальнейшего увеличения ценности. В частности, если сконцентрироваться на удовлетворении клиента в широком значении этого слова, то становится очевидным, что маркетинг и логистика неразрывно связаны. На рисунке 6.2 показана модифицированная организационная модель, базирующаяся на процессах, которые прямо или косвенно способствуют удовлетворенности клиента.

Управление межфункциональными процессами становится важнейшим источником конкурентного преимущества

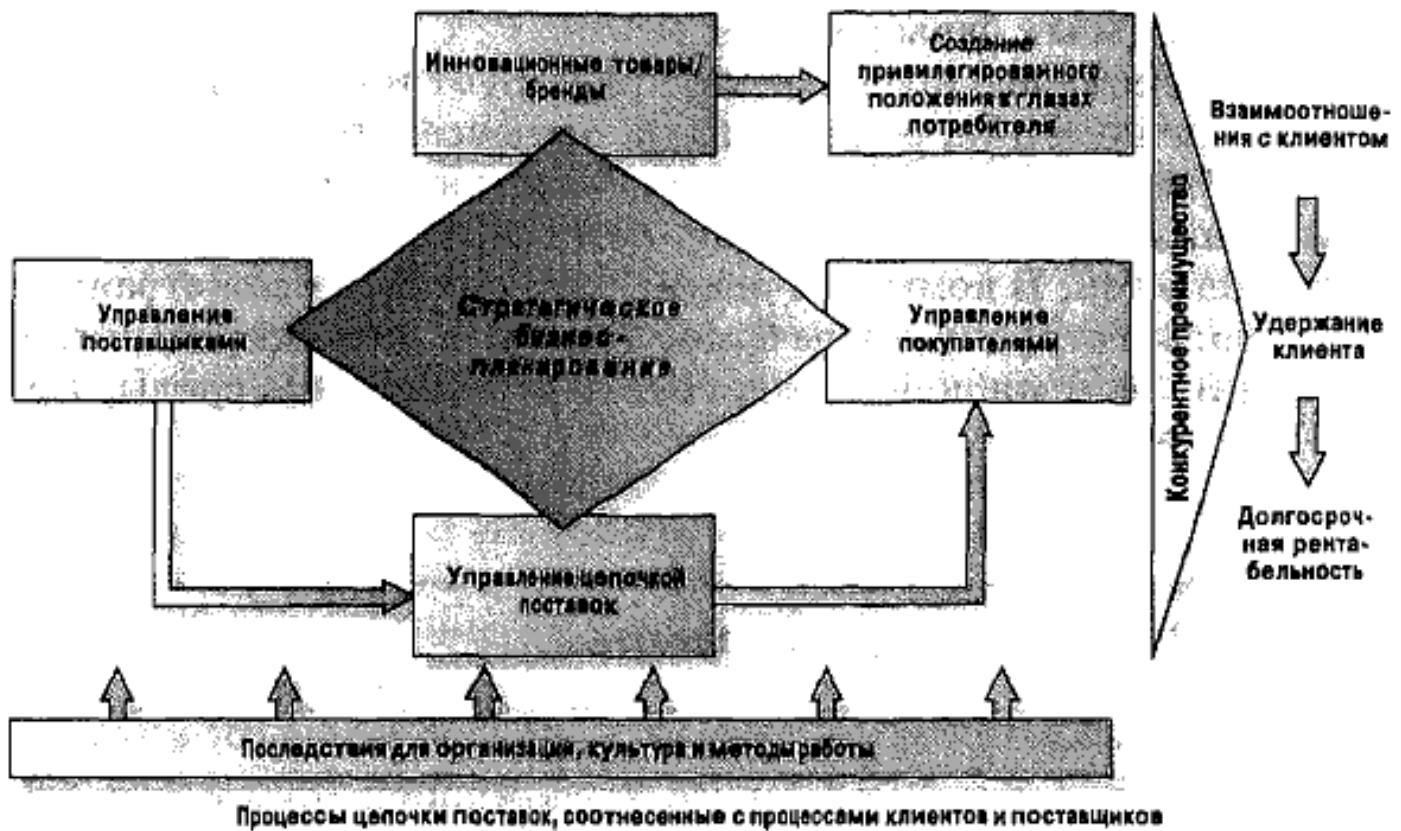


Рисунок 6.2 Хорошо отлаженные бизнес-процессы

Компания, стремящаяся ориентироваться на рынок, должна полностью изменить направление деятельности. Она должна найти способы сквозного управления функциями с координацией всех разобщенных до сих пор действий: от закупок до дистрибуции. Поскольку удовлетворенность клиента, выраженная в прибыли, — это важнейшая цель любой коммерческой организации, то приоритетом должно стать управление процессом удовлетворенности клиента.

Управление этим, абсолютно другим, типом бизнеса требует нового набора навыков и управленческих возможностей. Интересно, что сотрудники, работающие в области управления логистикой, формируют основной резерв людей, способных работать в межфункциональной среде. По своей природе логистика — это интегрирующая и координирующая деятельность, и у менеджеров, работающих в этой области, есть опыт межфункционального управления. Менеджеры по логистике понимают, в чем состоит обслуживание клиентов, и они понимают, какие альтернативные возможности дает дистрибуция. Они также понимают необходимость планирования и связи закупок с предприятием и далее со складом. Эти менеджеры знакомы с командной работой и владеют навыками общения и взаимопомощи. Кроме того, они пони-

мают значение информационных технологий для устранения функциональных барьеров.

Однако все сказанное выше не гарантирует того, что переход к чуткой организации, основанной на процессах, будет простым и легким. Иерархия организации разрушается, и в существующем управлении больше нет необходимости; нарушаются четкие границы областей. В компании нового типа оценка и вознаграждение работы сотрудников не будут такими прямолинейными. В компании, стремящейся реагировать на изменения среды, ничто не останется неизменным.

---

### **Guinness — в погоне за идеальной пинтой**

---

Компания Guinness производит пиво «Крепкий портер» с конца восемнадцатого века. Пиво Guinness, изначально производившееся в Дублине, теперь варят или поставляют в любой уголок земли, хотя Великобритания продолжает оставаться самым важным рынком. Потребление пива в Великобритании сокращалось в течение многих лет. Самым быстрым это сокращение было в традиционном секторе лицензионной торговли (пабы и клубы). В отличие от некоторых других британских производителей пива, Guinness не владеет питейными заведениями, имеющими право на торговлю спиртными напитками: традиционно у компании нет гарантированного рынка сбыта. Однако вместо этого она успешно полагается на потребительский спрос, убеждая покупателей и конкурентов покупать свою продукцию Guinness прочно удерживала позиции на этом сужающемся рынке. Однако в начале 1990-х конкуренция стала более жесткой из-за выхода на рынок нескольких конкурентных сортов портера и растущей популярности импортного бутилированного пива. Guinness отреагировала на изменившиеся условия рынка, выпустив новые продукты и начав новые рекламные кампании. Однако на прибыль оказывалось все большее давление, так как все больше потребителей предпочитали покупать пиво в местных супермаркетах и пить его дома.

Перспектива растущей конкуренции и увеличение сложности продуктового портфеля компании означали, что издержки должны быть снижены, а маркетинговая эффективность увеличена, для того чтобы соответствовать жестким условиям изменившегося рынка. Guinness была вынуждена пересмотреть способ управления и организовать маркетинговую деятельность в компании в целом. Результатом стал проект «Кондор» — программа усиления концентрации на рынке компании Guinness Brewing.



Проект «Кондор» был направлен на разработку перехода от традиционного для Guinness функционального подхода к подходу, ориентированному на процесс, на снижение количества функций, каждая из которых создавала издержки и барьеры. Основными целями были улучшение качества и скорости, а также значительное сокращение персонала в производственных, маркетинговых и административных функциях.

До этих пор маркетинг в Guinness был организован на базе управления продуктом, с разделением функций маркетинга и продаж. При реализации проекта «Кондор» службы маркетинга и продаж были сокращены и реструктурированы вокруг двух новых «компаний спроса» — обслуживающих как специализированные магазины (on trade), так и другие каналы продажи спиртного, плюс группа «Потребительского маркетинга». Две «компании спроса» взяли на себя ответственность за управление продажами и маркетингом в рамках соответствующих секторов, а также за рентабельность своих клиентов и секторов. Новая группа «Потребительского маркетинга» управляла торговыми марками и обладала более широкой ответственностью за корпоративную рентабельность. Неизбежно остаются частичное пересечение функций и конкурирующие интересы, но реорганизация способствует дальнейшему улучшению деятельности по трем стратегическим направлениям. Первое направление — лидерство по продукту. Guinness была уверена, что поскольку она не владеет розничными точками, будущее ее бизнеса в значительной степени зависит от превосходного качества продукции. Второе — тесная связь с покупателями благодаря большей концентрации на конкретных потребностях отдельных групп покупателей. И, наконец, третье направление — операционное превосходство, значение которого увеличивается по мере роста доли продаж «навынос», имеющих меньшую рентабельность.

Проект «Кондор» привнес и другие изменения в компанию, не последним был отход от стандарта к ABC-костингу (калькуляция себестоимости по виду деятельности). Несмотря на необходимость дорогой и медленной задачи модернизации ИТ системы и первоначального недовольства бухгалтерии, ABC-костинг быстро доказал свою ценность. Средства обычно вкладывались в ключевой бренд, но компания предвидела, что периферийные бренды могут стать более важными, так как конкуренция по отношению к крепкому портеру Guinness продолжала увеличиваться. Стандартные методы калькуляции себестоимости показали, что новые бренды были более прибыльными. Однако Guinness быстро обнаружила, что использование системы ABC-костинга сделало явными скрытые до этого затраты. При новой системе затраты на наладочные работы по новому бренду были включены в калькуляцию. Таким же образом поступили и с издержками, возникающими из-за увеличения сложности. Внезапно ключевой бренд — крепкий портер Guinness — стал выглядеть более прибыльным, чем полагали ранее.

Укрепкого портера Guinness всегда были постоянные поклонники среди потребителей зрелого возраста, а в начале 1990-х рекламная кампания с Рутгером Хауэром в главной роли успешно позиционировала этот сорт как премиум бренд в умах молодых потребителей. Тем не менее талантливая реклама не могла превратить случайных потребителей в лояльных клиентов. Ожиданиям потребителей должен был соответствовать сам продукт, чтобы они попробовали его еще раз и, будем надеяться, полюбили вкус плотного темного пива. Однако, к сожалению, покупатель слишком часто получал далеко не идеальную пинту пива.

Guinness как раз завершила £50-миллионную модернизацию пивоваренного производства, и аудит качества показал, что на выходе из пивоварни бочковое пиво было превосходным. Похоже, что проблемы возникали ниже по цепочке, но никто не знал, где именно. Решение проблемы находилось вне компетенции любого из департаментов Guinness, поэтому для работы над решением была создана межфункциональная команда. Была изучена, схематически изображена и измерена остальная часть процесса (от пивоварни до потребителя). В результате выяснилось, что проблемы возникают, как только пиво поступает в лицензионные торговые точки. Компании, обладающие лицензиями, не всегда соблюдали рекомендации производителя пива по хранению и подаче, и хотя оба параметра напрямую не контролировались Guinness, они были крайне важны с точки зрения качества товара.

Была создана программа, при выполнении которой, по мнению Guinness, клиенту гарантируется идеальная пинта пива. Были пересмотрены методы комплектования штатов, обучение и коммуникации, при этом были определены ключевые показатели эффективности. Были приняты соглашения о внутренних уровнях сервиса на каждом этапе цепочки поставок. Достижения программы оценивались каждую неделю, и результаты сообщались пивоваренному подразделению Guinness. Хотя Guinness в прошлом не использовала межфункциональную командную работу, основы такого подхода были заложены двумя годами ранее программой «Прорыв». Это была внутренняя маркетинговая и коммуникационная программа, направленная на объединение всех сотрудников для достижения стратегических целей компании. Программа была успешной, а команда внутренних коммуникаций, образованная как часть проекта «Прорыв», стала важным связующим звеном проекта «Идеальная пинта».

Для того чтобы добиться идеальной пинты, бочковое пиво Guinness должно храниться и подаваться при температуре от 5 до 80°C, наливать его нужно в прямые фирменные стаканы Guinness, пиво должно быть покрыто плотной шапкой пены толщиной 10–15 мм. Чтобы достичь этого, пиво наливают в 2 этапа, позволяя большей части отстояться перед тем, как долить стакан. В старинных пабах уже использовался метод двухэтапного розлива, но другим нужна была помощь. Во-первых, процесс розлива об-

легчили разработкой и установкой специальных кранов общей стоимостью £70 000. Кроме того, была создана техническая команда, обучавшая персонал на местах после установки новых устройств. После окончания обучения клиенты получили сертификат и рекламные материалы, пропагандирующие двухфазовый розлив. В эти материалы входили инструкции, подробно описывающие технику двухэтапного розлива, и карточки Exchange cards, которые после определенного числа зарегистрированных покупок потребитель мог обменять на призы Guinness (футболки, значки и др.). В поддержку инициативы была проведена телевизионная рекламная кампания, Интернет-версия которой быстро стала культовым скринсейвером. Портер Guinness завоевал большую, чем когда-либо, долю общего рынка бочкового пива. Проектный подход к управлению, использованный для создания «Идеальной пинты», был столь успешен, что Guinness использовала межфункциональные команды для упрощения других ключевых бизнес-процессов, включая управление заказом, разработку нового продукта и упаковки и управление категорией товаров.

---

## От товаров к покупателям

---

Хотя концепция маркетинга, предполагающая ориентацию на покупателя и рынок, получила широкое распространение в промышленности, все еще существует тенденция управлять товарами, а не покупателями. Это нашло отражение в названиях таких должностей, как «бренд-менеджер» и «менеджер группы товаров», а также в системах бухгалтерского учета, которые могут предоставить точную информацию о рентабельности товара, но не способны измерить рентабельность покупателей.

Основной целью любой коммерческой организации должна быть удовлетворенность покупателя, выраженная в прибыли. Эта цель находит отражение в структуре и системе управления. Организация должна создать методики, с помощью которых можно было бы управлять рынками, каналами и покупателями, и можно было бы внедрить соответствующие бухгалтерские процедуры и методы контроля.

Рыночное, обусловленное спросом, управление возникло в таких компаниях, как Guinness, в виде интегрированного межфункционального подхода к обслуживанию покупателей. Как уже говорилось в главе 3, это преобразование требует концентрации на ценности для потребителя, а не только на ценности бренда. По

существованию, это означает, что компания-поставщик должна сфокусировать усилия на разработке предложения или пакета предложений, который сможет положительно повлиять на восприятие покупателем ценности, содержащейся в этом предложении. Все больше распространяется мнение, что обслуживание — это важнейший компонент потребительской ценности. Таким образом, мы подходим к моменту, когда логистикой и маркетингом нужно управлять консолидированно.

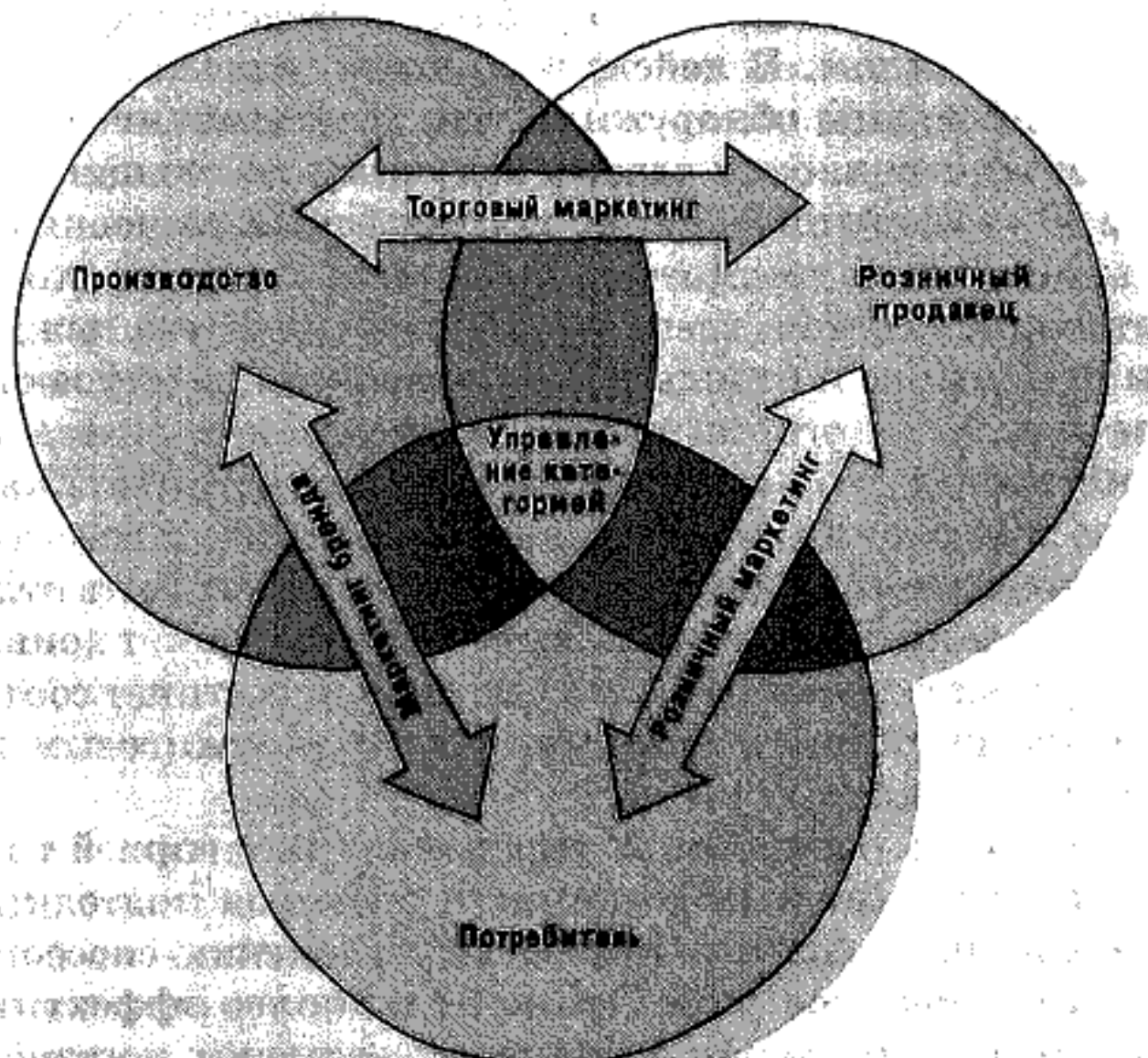
Традиционно основное внимание маркетинга, по крайней мере на потребительских рынках, было сосредоточено на конечном потребителе и на развитии лояльности к бренду. Однако в последнее время все больше внимания уделяется созданию взаимоотношений с посредниками в области маркетинга и дистрибуции, часто контролирующими доступ к конечному потребителю. Этими посредниками могут быть розничные продавцы, дистрибьюторы, оптовики или даже сами производители. Без их поддержки и сотрудничества все более трудно становится добиваться успеха на конечном рынке. В результате многие компании переориентировали маркетинговые стратегии, чтобы уделять больше внимания развитию и управлению взаимоотношениями с покупателем.

Определенное смещение баланса сил от поставщика к покупателю вызвало пересмотр традиционных торговых соглашений. Однако, с точки зрения конкурентного преимущества, необходимо устанавливать более близкие взаимоотношения с покупателями. Одна из основных причин желания получить статус «привилегированного поставщика» очевидна — этот статус создает мощный барьер на пути потенциальных конкурентов. Например, за первый год, когда Procter & Gamble выстраивала взаимоотношения в рамках цепочки поставок с Wal-Mart в США, она на 40 процентов увеличила объем продаж через эти магазины. Большая часть дополнительных торговых площадей, полученных компанией, была потеряна конкурирующими брендами. Акция позволила P&G более активно участвовать в управлении спросом — в данном случае в виде управления категорией товара.

### **Управление категорией товара**

Компания ECR Europe дает следующее определение управлению категорией: «это стратегическое управление категориями товаров, направленное на получение максимальной прибыли и удовлетворение потребностей потребителя». Управление катего-

рией товара предваряет программы «Эффективного отклика на запросы потребителей», но и само по себе является сформировавшейся концепцией и играет определенную роль в развитии компании. До сих пор в этой книге управление категорией описывалось с точки зрения эффективности или производительности, но достижение максимальной эффективности управления категорией товара — это только половина дела. Эффективное взаимодействие в рамках управления категорией должно объединить и усилить знания поставщика и розничного продавца. Это приведет к улучшению совместного управления спросом и созданию более привлекательного предложения для потребителя. На рисунке 6.3 концепция управления категориями товара представлена в виде синтеза маркетинга бренда, торговли и розницы.

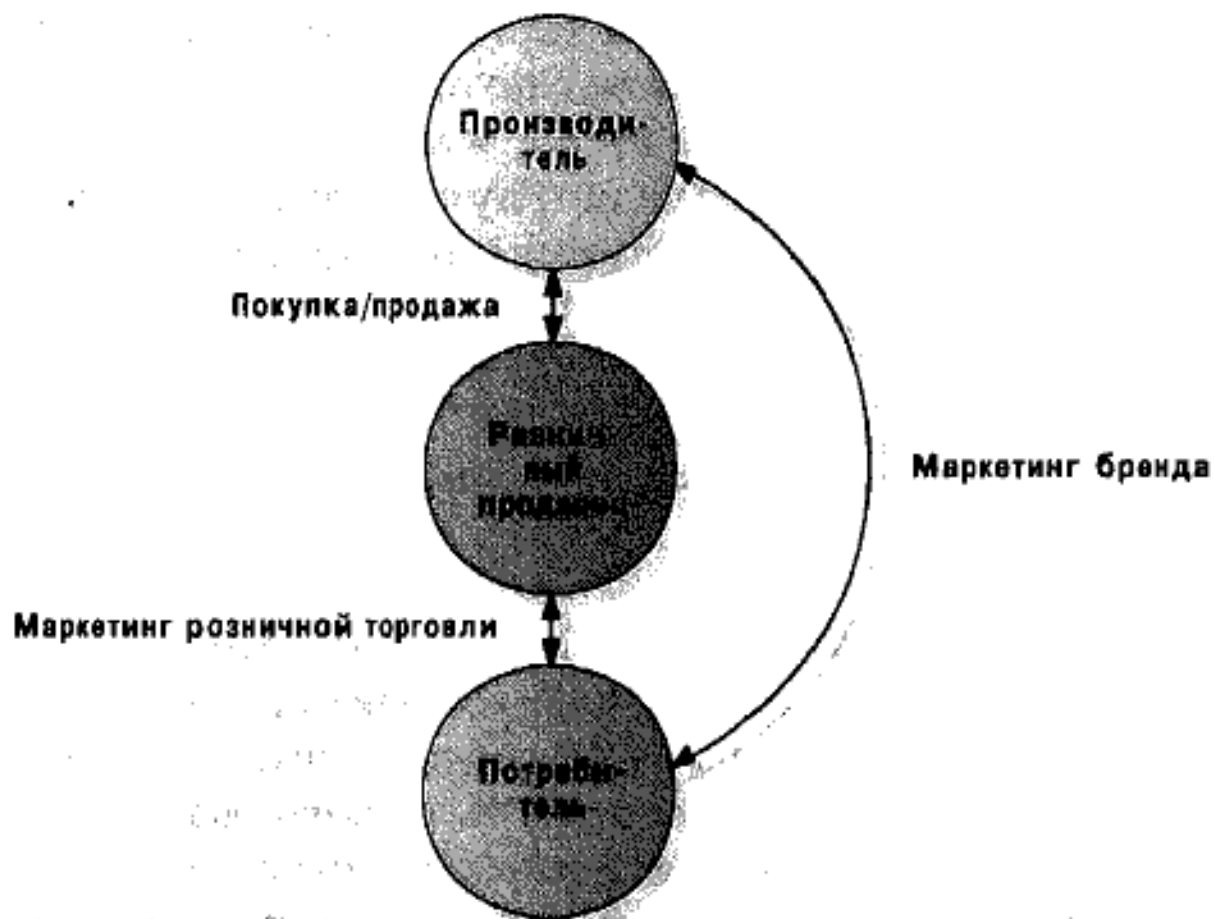


Частично проблема состоит в том, что управление категорией часто используется в основном для повышения эффективности торгового маркетинга и требует, чтобы торговыми площадями розничного продавца управлял опытный поставщик марочных товаров. Поставщик берет на себя ответственность за ассортимент в рамках своей категории, это позволяет ему увеличивать собственную оперативную эффективность и рентабельность торговых площадей ретейлера, и таким образом, обе стороны получают максимальную прибыль. К сожалению, обычно взаимодействие происходит между розничным продавцом и производителем или между покупателем и продавцом, как показано на рисунке 6.4(а). В этом случае игнорируются потребности другой важной группы заинтересованных лиц — конечных покупателей или потребителей.

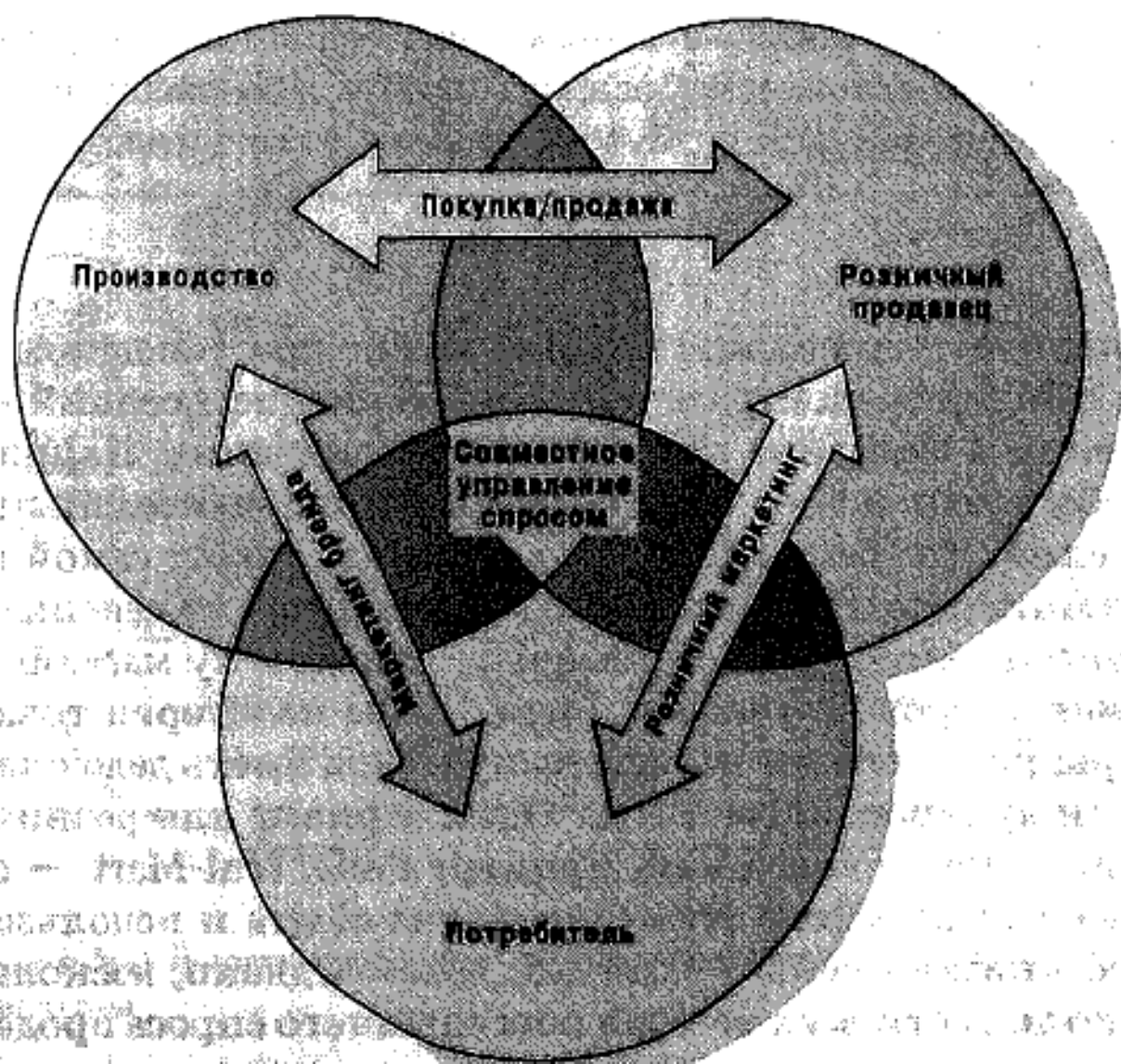
Конечно, можно возразить, что за поставщиками марочных товаров стоят десятилетия опыта работы в области маркетинга и управления брендом. В действительности, однако, некоторые розничные продавцы обнаружили, что делегирование слишком большой ответственности одному ведущему поставщику может привести к «эффективным», но прозаическим решениям. Следовательно, нужно пересмотреть представление о том, что управлять категорией лучше всего путем сотрудничества между розничным продавцом и отдельным поставщиком, выступающим в качестве лидера категории товара. Если слишком полагаться на лидера категории, то возникает соблазн рассматривать каждую категорию товаров как отдельный центр прибыли. В действительности же управление одной категорией не может быть отделено от дополнительных категорий. Более того, это может привести к тому, что управление в рамках категории перестанет соответствовать более широким стратегическим маркетинговым целям розничного продавца.

Необходимость соотнесения управления категорией товара с маркетинговыми целями розничного продавца подтолкнула к поиску новых подходов к совместному управлению спросом. Теоретически совместное управление будет более эффективным, если розничный продавец поделится с ведущим поставщиком своими знаниями о клиентской базе. На рисунке 6.4(б) показаны области взаимодействия при управлении спросом.

Самые крупные и опытные розничные сети Великобритании стали экспертами в области координации основных поставщиков. Они понимают, что хотя важна рентабельность каждой категории товаров, но, с точки зрения покупателя, категории все еще являются составляющей розничной торговли. Следовательно, та-



(a)



(b)

кой вид организации розничной торговли, как «магазин в магазине», когда товары группируются по определенным принципам, например, «вегетарианская пища», «товары по уходу за ребенком» или «товары для животных», лучше отражает потребности потребителя, чем программы торгового маркетинга.

---

### От категории товара к «встрече с красотой»

---

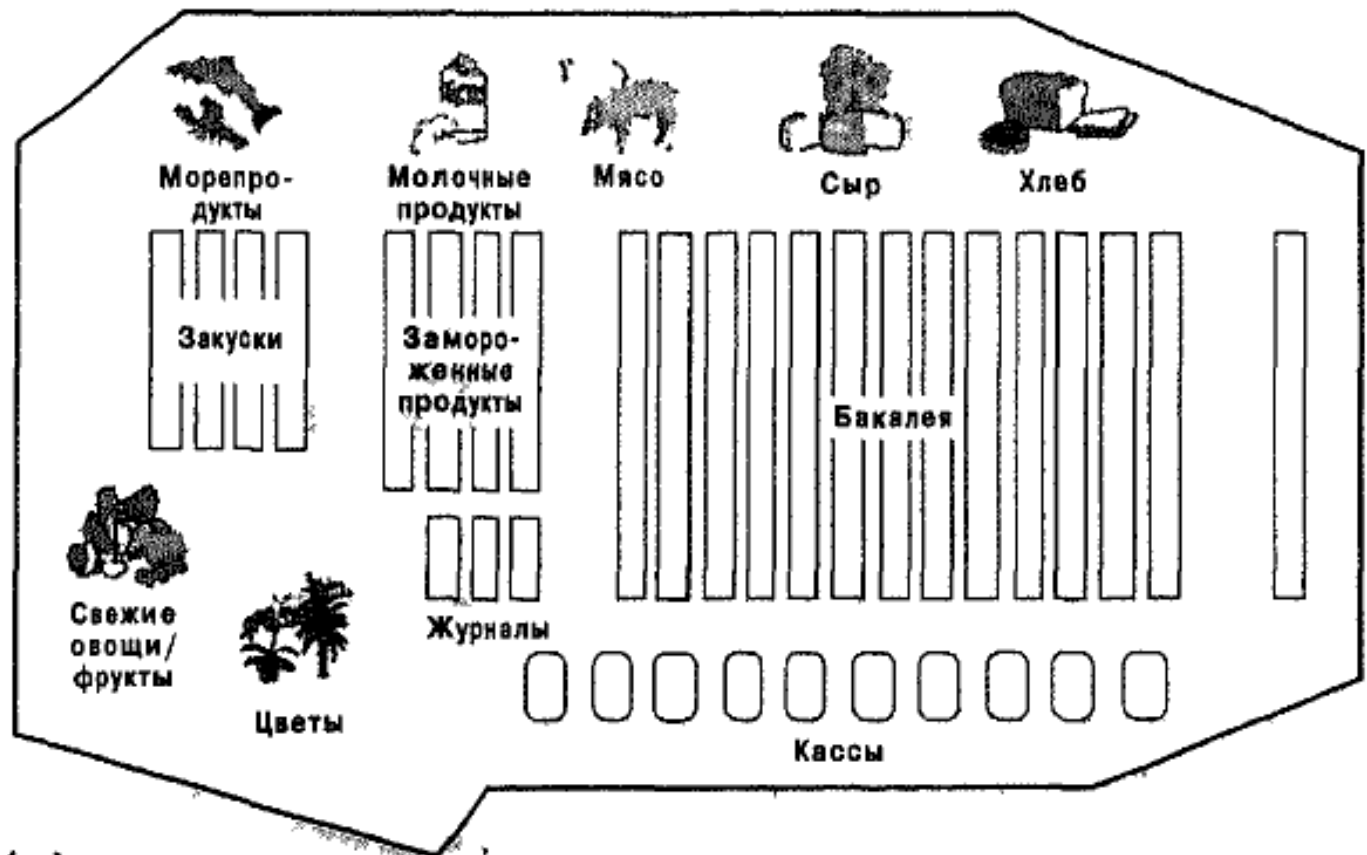
ASDA/Wal-Mart, работая с одним из лидеров категорий товаров, компанией L'Oréal (производство декоративной косметики), добилась значительного увеличения продаж, по-новому сформулировав цели для одной из неудачных категорий косметики. Для этого был использован «магазин в магазине» несколько брендов L'Oréal разместили в одной секции с прямыми конкурентами. Это было сделано для того, чтобы устроить покупателям более интересную и приятную «встречу с красотой». Использование нового формата «магазин в магазине» повлекло увеличение продаж косметики на 21%, а в целом косметических товаров — на 27%, в основном благодаря увеличению числа импульсных покупок дополнительных товаров

---

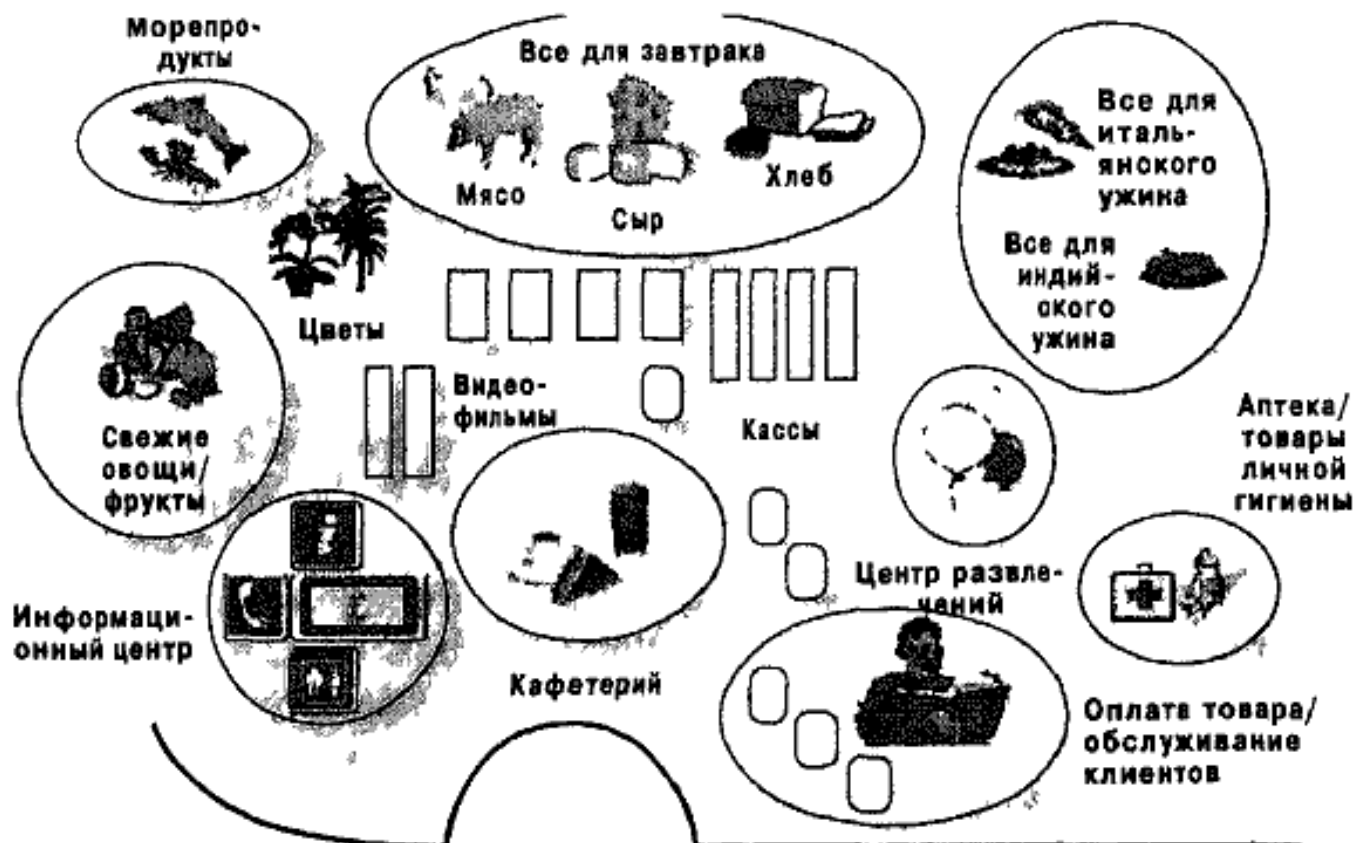
Организация размещения товаров может при успешном применении повлиять на стратегическое изменение позиций категории товара и магазина как «пункта назначения». Например, какой-либо товар может быть настолько привлекательным для потребителей, что секция, где он размещен, станет самой посещаемой в магазине. На рисунке 6.5 показано, как изменение подходов к управлению спросом изменяет планировку магазина.

Вернемся к уровню товаров. Менеджеры категории товара и менеджеры по логистике все еще вынуждены иметь дело с тактическим стимулированием сбыта. Один вариант для розничных продавцов — просто следовать примеру P&G/Wal-Mart — обходиться без тактического стимулирования сбыта и использовать стратегию «низкие цены — каждый день». Однако, поскольку в Европе около трети всех товаров повседневного спроса продается с помощью проведения в магазине акций по стимулированию сбыта, немногие европейские ретейлеры хотели бы отказаться от них. Многие розничные продавцы видят в стимулировании сбыта деятельность, добавляющую ценность. Подобные акции делают про-





(a)



(b)

Рисунок 6.5(а) Традиционная планировка торгового зала; (б) будущая планировка торгового зала

цесс покупки более разнообразным и интересным. Поэтому тактическое стимулирование сбыта, вероятно, и в будущем останется характерной чертой розничной торговли.

С точки зрения управления спросом и восполнения товарных запасов нужно понимать, что тактические акции по стимулированию сбыта изменяют модель спроса в зависимости от той роли, которую данное изделие играет в категории товаров и более широко — в ассортименте магазина. Разные товары играют разные роли в рамках категории, секции или магазина в целом.

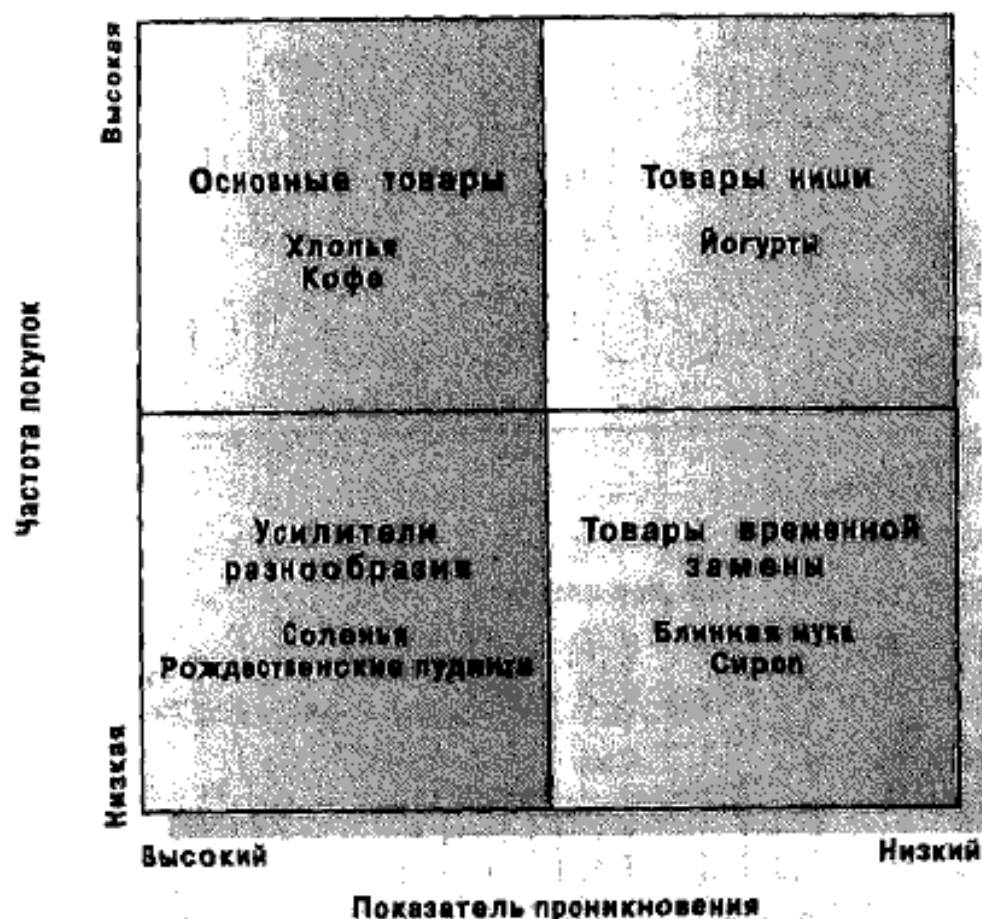


Рисунок 6.6 Роли категорий (источник: Носб, S.J. Romerganz, John J. (2002) Какова эффективность управления категориями товаров? ECR Journal 2(1) 26—32)

Один из подходов к сегментации, использующийся в управлении категориями, систематизирует товары по четырем ролям. Это изображено в виде матрицы на рисунке 6.6. При создании матрицы были использованы два параметра — это частота покупок (часто или редко покупается товар в течение года) и показатель проникновения (высокий или низкий процент домашних хозяйств покупают эти виды товаров). Для этой матрицы в США и Европе для обозначения ролей категорий используются разные термины, но принцип тот же. Часто покупаемые товары с высоким показателем проникновения, такие, как кофе, молоко или хлопья для завтрака, относятся к категориям «основных товаров». Часто покупаемые товары с низким показателем проникновения, такие, как йогурты, относятся к товарам «ниши», или «предпочитаемым» товарам. Редко покупае-

мые товары с высоким показателем проникновения — это товары «сезонной/случайной покупки», или «усилители разнообразия», например, маринованные огурцы и рождественские пудинги. Редко покупаемые товары с низким показателем проникновения — это товары «временной замены», или «полуфабрикаты», такие, как смеси для выпечки или сиропы.

---

## Категории товаров и отклик на стимулирование сбыта

---

В ходе исследований, проведенных Hoch and Pomerantz, были рассмотрены 19 категорий продуктовых товаров в 106 крупнейших сетях супермаркетов США. Это исследование позволило производителям и розничным продавцам понять, как максимально эффективно использовать тактические маркетинговые ресурсы. Для этого необходимо было определить, как различные акции по стимулированию сбыта или мерчендайзинга влияют на различные категории товаров.

Например, чувствительности к цене и способности реагировать на акции по продвижению товаров в действительности больше всего в категориях с высокой частотой покупок — т.е. в категориях основных товаров и в меньшей степени — в категориях «усилителей разнообразия».

Категории часто покупаемых товаров формируют отношение покупателей к ценам в магазине в целом, а следовательно, влияют на выбор покупателем самого магазина. Поэтому большинство розничных продавцов стараются сохранять низкие цены на категории основных товаров, так как боятся уменьшения посещаемости магазина. Это способствует снижению рентабельности по всему сектору и не позволяет продавцу получать большие доходы, если одновременно значительно не снизить себестоимость. Можно возразить, что снижение повседневных цен больше подходит для проведения улучшений в категориях товаров, повышающих разнообразие/сезонных, и в категориях ниши. Однако Hoch and Pomerantz полагают, что на практике эти категории могут быть недостаточно гибкими по цене, чтобы оправдывать постоянно низкие цены.

Было обнаружено, что временное снижение цены значительно влияет на спрос в категории часто покупаемых основных товаров, но незначительно — на товары категории ниши/предпочтения. Акции магазина по стимулированию сбыта, предлагающие временное снижение цены, влияют на спрос часто посещаемых категорий товаров, поощряя оппортунистические покупки, но никак не влияют на посещаемость магазина в целом. Более того, акции снижения цен на редко посещаемые категории «временной замены»/полуфаб-

рикатов пройдут практически незамеченными, так как лишь небольшое число покупателей посещают в первую очередь эти категории товаров.

Также выяснилось, что на товары, относящиеся к «основным», значительно влияет внешняя реклама. Она может оказать определенное воздействие и на спрос товаров категорий ниши/предпочтительных или сезонных/увеличивающих разнообразие, но незначительно влияет на товары категории временной замены. Однако для категории товаров временной замены могут быть эффективны демонстрационные стенды в помещении магазина: они привлекают внимание покупателей к этой категории, значительно увеличивая занимаемую площадь, при том, что ассортимент остается прежним.

При исследовании ассортимента Hoch and Pomerantz обнаружили, что его расширение (увеличение числа брендов) и углубление (количество ассортиментных позиций) положительно влияют на большинство категорий товаров и на поток посетителей магазина, поскольку большее разнообразие означает, что розничные продавцы могут лучше удовлетворить неоднородные вкусы своих покупателей. Единственное исключение составляют категории основных товаров. Быстрое увеличение количества товаров и расширение брендов означает, что категории основных товаров, вероятно, уже близки к насыщению и что дальнейшее инвестирование в эту область приведет к уменьшению доходов. Производители товаров повседневного спроса, чтобы увеличить эффективность, стремятся сократить число брендов и ассортиментных позиций в насыщенных категориях основных товаров. Если сокращаемые партии товаров не пользовались популярностью, то их исчезновение вряд ли скажется на посещаемости магазина.

(Источник: основано на материалах Hoch, S.J. Pomerantz, John J. (2002) Какое за эффективность управления категориями товаров? ECR Journal 2(1) 26—32)

Все сказанное выше должно показать, что управление категорией товаров — это сложный и трудоемкий процесс. Для его упрощения могут быть использованы IT технологии, но, как и многие решения для программ CRM, они далеки от совершенства, а недостаточная гибкость некоторых из них с приходом гибких Интернет-технологий может представлять опасность. Несмотря на все проблемы, у управления категориями товаров есть потенциал, способный привести к достижению целей розничной торговли — значительному увеличению объема продаж, оптимальному ассортименту, товарным запасам и увеличению удовлетворенности потребителя.

Возможности увеличения ценности для покупателя существуют вне розничной торговли. С ростом размеров клиентов и их покупательной способности методы управления взаимоотношениями с ключевым клиентом все больше вытесняют классическое управление

сбытом. Задачей, как и в розничной торговле, является поиск способов, с помощью которых компания-поставщик может увеличить рентабельность бизнеса своих клиентов. Иначе говоря, вместо концентрации на продаже товаров покупателям нужно концентрироваться на создании ценности для них. Например, в области добычи шельфовой нефти и в области нефтепереработки сегодня можно найти поставщиков для добывающих и перерабатывающих компаний, которые предлагают ряд добавляющих стоимость услуг на единой основе/при закупках в одном месте. Например, такие крупные комплексные поставщики, как Kellog Brown and Root или Foster Wheeler, будут управлять товарно-материальными запасами запасных частей и расходных материалов для таких клиентов, как CopocoPhillips или ChevronТехасо на основе обмена информацией.

Управление взаимоотношениями с ключевыми клиентами также должно быть основано на командной и межфункциональной работе, если это способствует поиску возможностей создания потребительской стоимости. В секторе потребительских товаров службы сбыта таких компаний, как Kraft и Procter & Gamble, используют межфункциональные команды, связанные с основными клиентами, а не подразделения, организованные по типам товаров.

На рисунке 6.7 показано, как организована поддержка команд, работающих с клиентами, командами, занимающимися категориями товаров и командами процессов в компании Kraft. При такой организации общий подход может быть применен ко всем основным клиентам.

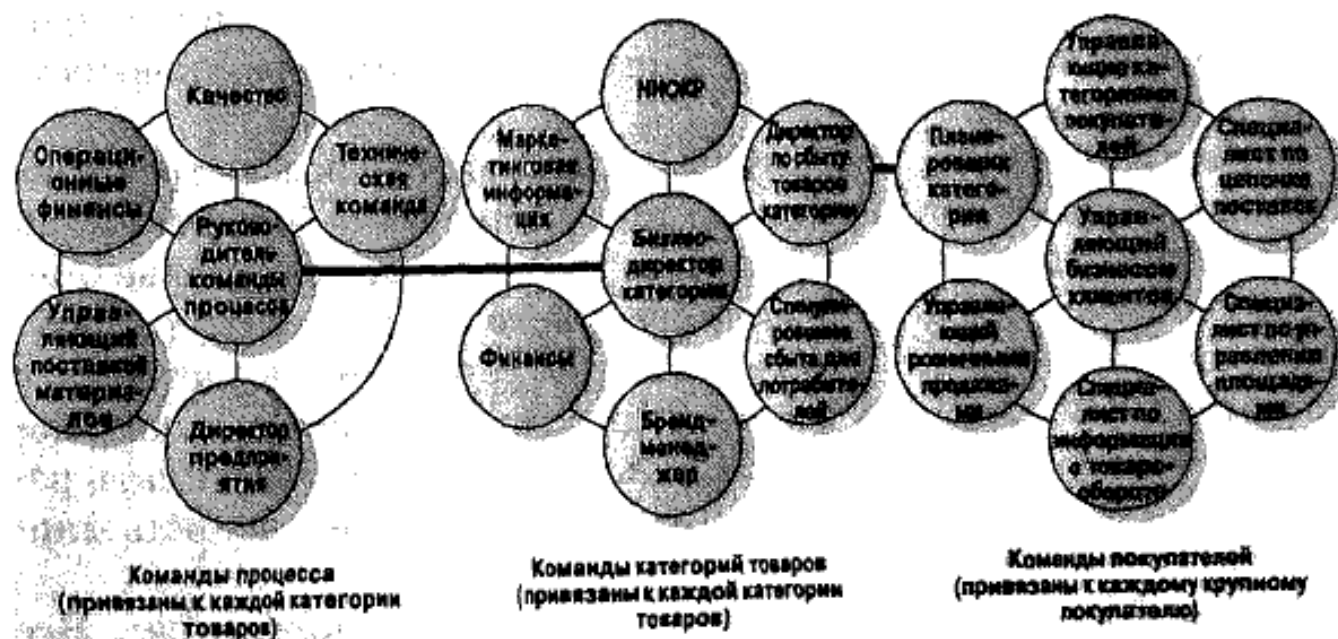


Рисунок 6.7 Управление с помощью командной работы в компании Kraft (источник: George, M., Freeling, A. and Court, D. (1994) *Reinventing the marketing organisation*, McKinsey Quarterly, # 4 Copyright 1994 McKinsey & Company. All rights reserved)

## От прибыли к эффективности

Несомненно, что получение долгосрочной постоянной прибыли — это цель любой коммерческой организации. Однако если прибыль является результатом, то нужно потратить больше времени на выяснение способов, которыми этого результата можно достичь. Советы директоров многих компаний начинают еженедельные заседания с обзора финансового положения. Иначе говоря, перед тем, как начать обсуждение других вопросов, должны быть проанализированы доходы и до некоторой степени — издержки. Коэффициенты, эффективность производства — это показатели, с помощью которых измеряется и, следовательно, контролируется бизнес. Эти традиционные показатели относятся к операционной деятельности и сосредоточены на эффективности. Показатели, ориентированные на процесс, с другой стороны, подчеркивают такие понятия, как удовлетворенность покупателя, длительность производственного цикла и затраты на обслуживание.

Обычно системы учета затрат смещены в сторону функционального подхода и изначально связаны с требованиями массового производства. Подобные системы предполагают стабильные и предсказуемые рынки, продолжительные жизненные циклы товаров и длительный производственный период, при этом большая часть прямых переменных издержек включается в общую себестоимость продукции.

Традиционные системы учета затрат не принимали во внимание логистику. Они были сфокусированы на себестоимости продукции, а не на издержках, связанных с обслуживанием конкретных покупателей.

Сегодня очевидно, что допущения, лежащие в основе традиционных методов учета затрат, не удовлетворяют все большее число компаний. Эти методики оказались не способны всесторонне оценить деятельность компании, управляемой процессами и ориентированной на рынок. Теперь компании переходят на учет затрат по методу ABC (Activity based costing), а также методу «сквозного учета» затрат. Указанные методы позволяют лучше понять реальные издержки процессов, определяющих эффективность маркетинговой логистики.

Метод ABC основан на определении источников затрат. Все издержки напрямую относятся на создающие их виды деятельности. При этом издержки соотносятся с процессами, а не с практически произвольно выбранными конкретными изделиями.

Ориентированность на деятельность позволяет определить различия в работе с заказами, в процессе дистрибуции, в требованиях к номенклатуре продукции и мерчендайзингу, а также затраты на выставление счетов и сбор денежных средств. Определение стоимости поставок — это приложение к ABC. Оно рассчитывает общие издержки по всему процессу. В результате создается четкая картина реальных затрат на обслуживание, а следовательно — рентабельности покупателей. Использование этой системы позволяет определить те аспекты обслуживания, которые создают издержки, и, если необходимо, внести изменения в пакет услуг отдельных клиентов. Система также позволяет сконцентрировать внимание на способах усовершенствования процесса выполнения заказа для улучшения общей добавленной экономической стоимости<sup>1</sup>.

Добавленная экономическая стоимость — это относительно простой, но полезный финансовый показатель. Это разница между чистой операционной прибылью компании после вычета налогов и стоимостью капитала. Если результат положительный, то акционеры компании богатеют; если отрицательный, то становятся беднее! Несмотря на простоту концепции, ее не всегда до конца понимают. Иногда недооценивают реальную стоимость капитала. Напомним, что стоимость капитала компании — это средневзвешенная стоимость ее долгов и капитала. Стоимость долгов определить несложно, гораздо труднее определить стоимость капитала. Для этого случая подходит такая концепция стоимости, как «упущенная выгода», — то есть прибыль, которую получил бы акционер, вложив те же деньги в другой бизнес или активы, с поправкой на разницу в риске.

Определение используемого капитала также должно быть расширено за счет включения НИОКР, интеллектуального капитала и работы по созданию торговой марки.

Приняв концепцию добавленной экономической стоимости, компания может применять ее к различным видам деятельности. Например, к обслуживанию различных рынков или каналов дистрибуции. Она особенно полезна для оценки работы логистики. Сокращение всего времени выполнения заказа, например, значительно улучшает добавленную экономическую стоимость за счет сокращения товарно-материальных запасов в канале, одновременно снижая издержки. Подобным же образом программы,

<sup>1</sup> Обратной стороной достоинств системы ABC является чрезмерная сложность практической реализации (прим. переводчика).

направленные на достижение идеального заказа, создают добавленную экономическую стоимость за счет сокращения количества выставленных счетов и их корректировки.

Существует поговорка: «тем, что можно измерить, можно управлять», подразумевающая, что выбор системы измерения определяет поведение. Таким образом, какие бы инструменты и методики не были бы использованы, основным вопросом является: то ли мы измеряем и подходящие ли средства измерения используем? Например, в компании, где сотрудники каждый день должны отмечать время прихода и ухода с работы, можно добиться большей пунктуальности, но сотрудники могут не захотеть работать сверхурочно. Поэтому важно понять, каковы основные критерии деятельности и, следовательно, что нужно измерять. Эта точка зрения основана на том, что эффективность управляет прибыльностью: если работа организована эффективно, то будет получена и прибыль.

Одним из подходов к измерению, контролю и улучшению процессов производства является сравнительный анализ (бэнчмаркинг). Подробно изучив, как другие компании создают ценность для своих клиентов и как они управляют процессами создания стоимости, можно много узнать о собственных процессах и их эффективности, которая оценивается относительно соответствующих ключевых показателей эффективности.

---

### **Бэнчмаркинг — равнение на лучших**

---

Бэнчмаркинг — это методика постоянного совершенствования на основе сравнительной оценки ключевых показателей эффективности. Эта методика может быть использована как для оценки отдельных товаров и услуг, так и методов управления или бизнес-процессов. Ее принципиальное преимущество заключается в том, что она выходит за рамки стандартов, существующих в компании. Деятельность компании рассматривается относительно лучших в отрасли конкурентов и для достижения максимального эффекта относительно лучших представителей других отраслей промышленности.

Компания Хегох, производитель офисного оборудования, является одним из самых известных сторонников бэнчмаркинга. Она занялась сравнительным бэнчмаркингом в 1980-х, когда возникла необходимость защищаться: компания Canon, японский производитель копировальных аппаратов, вторглась на основные рынки Хегох. Хегох начала с товарного бэнчмаркинга, главным образом, изучая продукцию конкурента с технической стороны. Однако



это только позволяло понять, насколько их продукт отстает от японского. Компания поняла, что сравнения с лучшими аналогами готовой продукции были результатом великолепного дизайна нового товара и процессов управления поставщиками. Для того чтобы превзойти конкурентов, Хегох решила, что нужно сравнивать не только с лучшими аналогами, но также с самым успешным опытом других отраслей промышленности.

Бэнчмаркинг относительно лучшего опыта других отраслей промышленности часто предпочтительнее сравнения с аналогами в отрасли. Во-первых, на оценку не влияют отношения с прямыми конкурентами. Такой подход способствует открытой дискуссии представителей различных компаний, и обмену данными о ключевых показателях эффективности, и обмену визитами между сотрудничающими сторонами — все это является необходимыми составляющими бэнчмаркинга.

Второе преимущество выхода за пределы своей отрасли заключается в возможности найти способ обойти самых успешных конкурентов. Опыт других отраслей может позволить заранее увидеть результаты внедрения технологических достижений, которые уже могли повлиять на другие отрасли, но еще не достигли вашей.

В-третьих, поскольку бэнчмаркинг, по сути, выявляет неэффективность хорошо организованных процессов, возникнут вопросы о том, как устроены и управляются текущие процессы. Выяснилось, что персонал гораздо более охотно воспринимает новые решения, заимствованные у других отраслей промышленности, чем у непосредственных конкурентов. Заимствование и адаптация новых для отрасли подходов, обеспечивающих действительно инновационные решения, — это творческий и радостный процесс. Он требует вовлечения не только менеджеров, но и рядовых сотрудников.

---

В ориентированной на процессы компании многие из показателей эффективности, использующиеся как для бэнчмаркинга, так и для других целей, не являются финансовыми. Эти показатели привлекают внимание руководства к действительно важным областям деятельности, т. е. тем, которые управляют рентабельностью и приводят бизнес-единицы в соответствие с их стратегическими целями. В случае маркетинговой логистики можно ожидать применения показателей, отражающих такие области, как удовлетворенность покупателя, гибкость и прилежание сотрудников. Следовательно, заседания руководства должны начинаться не с обзора финансового состояния, это будет сделано позже, а с обзора нефинансовых показателей эффективности. Эти показатели непременно будут разными для разных компаний, но в них могут входить:

### 1. Удовлетворенность покупателя

- Удержание покупателя
- Предпочтительность бренда
- Удовлетворенность дилера
- Качество обслуживания

### 2. Гибкость

- Время подготовки
- Общность компонентов и материалов
- Длительность производственного цикла
- Доля времени, затраченного на создание добавленной стоимости

### 3. Прилежание сотрудников

- Текучка кадров
- Предложения выдвинутые и внедренные
- Климат и культура внутреннего обслуживания
- Показатель обучения и развития.

Идея широкого применения систем измерения эффективности выдвинута Капланом и Нортоном, которые популяризировали концепцию «Карты сбалансированных показателей» для измерения эффективности бизнес-единиц (Kaplan, R.S., Norton, D.P. (1992) *The balanced scorecard: measures that drive performance*, Harvard Business Review, янв./фев., стр. 71—9). Предложенная карта сбалансированных показателей использовала множественные показатели с четырех точек зрения: финансы, покупатель, внутренние бизнес-процессы, обучение и рост. Карта показывала сбалансированную картину эффективности текущей деятельности, а также движущие силы деятельности в будущем. Часто используемые финансовые показатели (такие, как движение запасов или дневной оборот) — это показатели, относящиеся к деятельности отдельной компании и направленные в прошлое. Тогда как хорошо подобранные нефинансовые показатели могут позволить заглянуть в будущее и за пределы компании. Они обозначают будущую деятельность и будущее направление, а также позволяют включить в систему внешние перспективы.

Подход, используемый в карте сбалансированных показателей, был разработан для обеспечения системами измерения эффективности отдельных бизнес-единиц. Однако впоследствии он был принят как модель для внедрения в гораздо более амбициозных программах интеграции цепочек поставок. Карта сбалансированных показателей ECR, изображенная на рисунке 6.8, — один из таких примеров. Карта сбалансированных показателей ECR была

разработана как инструмент, позволяющий компаниям, входящим в цепочки поставок любой длины, ответить на вопрос: «Насколько хорошо мы работаем?». Сама по себе карта не улучшает бизнес, клиента или цепочку поставок. Однако она может определить области потенциальных улучшений — как внутренние, так и внешние (то есть между торговыми партнерами).



Рисунок 6.8 Карта сбалансированных показателей ECR (источник: ECR Europe)

Карта сбалансированных показателей отражает положительные изменения с точки зрения и спроса, и поставок. Она поддерживает использование калькуляции себестоимости по виду деятельности как подходящей системы учета затрат.

Система калькуляции себестоимости по виду деятельности, а также аспекты управления спросом уже были рассмотрены в этой главе, а аспекты поставки товаров и восполнения запасов были описаны в предыдущих главах. Однако не были затронуты такие стороны управления поставщиком, как выбор поставщика и развитие взаимоотношений. Однако нет сомнений, что в интегрированной цепочке поставок внимание руководства им гарантировано.

По мере накопления опыта в определении и использовании внутренних или направленных на клиента показателей увеличе-

ния эффективности все более крупные и влиятельные компании начинают применять такие же инструменты и методики для контроля эффективности своих поставщиков.

Концепция *развития поставщика* предполагает, что в интересах покупателя нужно предварительно установить взаимовыгодные, хотя и не обязательно справедливые отношения с поставщиками. Иначе говоря, покупатели должны активно искать способы взаимодействия с поставщиками, которые помогут снизить совокупные эксплуатационные издержки. Одновременно нужно вести поиск путей усиления дифференциации, используя улучшение качества, инновационный дизайн и уникальные технологии.

Программы развития поставщика, в значительной степени основанные на производственной системе компании Toyota, стали обычным явлением в автомобильной промышленности, где широко принята концепция управления поставщиками первой ступени на базе расширенного предприятия. Модель расширенного предприятия с тех пор была принята во многих производственных секторах с большой инженерной составляющей — таких, как авиационно-космический. Варианты расширенного предприятия можно также найти в пивной промышленности, где такие компании, как Benetton и Marks & Spencer, исторически поддерживали близкие рабочие взаимоотношения с избранными поставщиками. Эта модель используется и в розничной торговле пищевыми продуктами и бакалеей, как было показано на примере Gunstones Bakery в главе 2. В этом случае требовательные покупатели — крупные розничные продавцы — работали с привилегированными поставщиками, синхронно внедряя программы улучшения качества и сокращения затрат. Таким способом может быть создана «бесшовная» цепочка поставок, которая не только увеличивает эффективность благодаря сокращению документооборота, запасов и более быстрого отклика, но также создает среду, в которой приоритетом становится поиск путей постоянного сокращения издержек и роста ценности.

Программы развития поставщика, как и большинство других аспектов программ интеграции цепочки поставок, требуют больших ресурсов. Такое сотрудничество требует близких рабочих взаимоотношений с основными поставщиками, работа которых тщательно контролируется и оценивается в соответствии с ключевыми показателями эффективности. Ключевые показатели эффективности могут варьироваться в зависимости от компании и отрасли промышленности, но, вероятно, будут включать аспекты качества, стоимости и доставки, так же как и критерии управления партнерством.

Стремление обеих сторон работать совместно для получения долгосрочной прибыли — это основа любой программы управления поставщиком. Создание таких программ в первый раз требует радикальных изменений в позициях обеих сторон. Совместная работа в рамках цепочки поставок проходит в жестких условиях конкуренции. Если партнерство станет коммерчески нежизнеспособным, например, в результате перемен на рынке или конкурентного окружения, вероятнее всего, оно распадется. Эта тема будет рассмотрена в главе 7, в которой мы коснемся вопросов глобализации и ее влияния на управление маркетинговой логистикой.

---

## Управление маркетинговой логистикой: основные вопросы

---

- **Необходимость организационных изменений**
  - От функций к процессам
  - От товаров к клиентам
  - От прибыли к эффективности
  
- **Управление не только функциями, но и процессами**
  - Процессы как конкурентные возможности
  - Для поддержки процессов нужны хорошо отлаженные функции
  - Процессы создают ценность для клиента
  
- **Управление снабжением и спросом, а не только продуктом**
  - Преодоление разрыва между производителем и розничным продавцом
  - Совместное планирование категории как основа для обмена информацией
  - Понимание реакции покупателей на стимулирование сбыта
  
- **Тем, что можно измерить, можно управлять**
  - Значение измерения эффективности
  - Использование нефинансовых показателей
  - Достижение удовлетворенности внешних и внутренних клиентов

# Обслуживание глобальных клиентов

Самой заметной тенденцией последнего времени стала глобализация рынков, отраслей промышленности и компаний. Очевидно, что глобализация влияет не только на такие известные бренды, как Coca-Cola, Malboro или Gissi, но и на такие разнообразные рынки, как компьютерный, автомобильный и рынок бытовой электроники. Глобализация влияет не только на производство товаров — аналогичные изменения можно увидеть и в сферах обслуживания: банковской, розничной торговле и спутниковом телевидении.

Корпорации, создавшие и развившие глобальные бренды, также расширяют и перестраивают свою операционную деятельность. Это означает, что производители электроники, например, могут получать часть компонентов из одной страны, частичную сборку производить в другой, а окончательную — в третьей.

Это в значительной мере обусловлено экономическими причинами, в основе которых — поиск путей снижения расходов. Себестоимость можно снизить за счет использования более дешевой рабочей силы, материалов, низких налогов, более низкой стоимости капитала или за счет большой государственной поддержки. В то же время компании могут быть реорганизованы таким образом, чтобы отдельное производство в конкретной стране не обеспечивало весь ассортимент продукции национального рынка. Вместо этого можно сконцентрировать производство на меньшем количестве предприятий и производить ограниченный ассортимент изделий, но для регионального или глобального рынка. При такой стратегии сокращаются производственные издержки, не возникают проблемы в области логистики.

Несколько десятилетий назад вертикально интегрированные компании были нормой, как и большие корпорации, включавшие каждый этап создания стоимости и процесса доставки. Этот подход олицетворяют такие корпорации, как Ford и Courtaulds. Корпорации Ford принадлежало все: от источников сырья (включая сталелитейные заводы и каучуковые плантации) до окончательной сборки автомобилей. Компания Courtaulds начала с производства ниток и доросла до производства марочных потребительских товаров. Контроль над источниками сырья и материалов и гарантированные рынки сбыта, несомненно, дают компаниям преимущества, но эти корпорации испытывают трудности при быстрых технологических изменениях, отмене рыночного регулирования и усилении глобальной конкуренции. Эти силы меняют динамику рынка, изменяя конкурентную базу, а в последующем вызывают сдвиги в логистических каналах.

Как уже говорилось в предыдущих главах, конкурентное давление вынуждает организации пересматривать цепочки создания стоимости, снижать издержки и улучшать качество. Компании оставляют за собой ключевые компетенции, а выполнение всей остальной работы поручают внешним подрядчикам. Такая модель требует новых взаимоотношений с поставщиками и партнерами по бизнесу. Эти отношения основаны не на собственности и контроле, а на обмене информацией и совместимых стратегических целях. Это концепция виртуальной интеграции. Такие компании идут эволюционным путем к образованию сетевых структур. Считается, что в таких структурах достигается равновесие между конкурирующими требованиями большей организационной специализации и гибкости.

С развитием глобальных брендов и растущим стремлением промышленности к еще большей экономии за счет объемов возрастает потребность в транснациональных бизнес-стратегиях. Некоторые компании пошли еще дальше, создав партнерства и стратегические альянсы с покупателями и конкурентами для расширения глобального присутствия. Такие производители, как Unilever, Nestle и Danon, стремятся к усилению своей позиции на мировых рынках, используя тщательно продуманные поглощения. В то же время они пытаются усилить свою специализацию, избавляясь от брендов, которые, по их мнению, не вписываются в основную стратегию.

Ликвидация торговых барьеров выявила перепроизводство во многих секторах экономики. Поэтому параллельно с организационными изменениями проводится реорганизация операций и

рационализация производственных мощностей. Например, Unilever сформировала два глобальных отделения: одно занимается пищевыми продуктами, а другое — товарами для дома и ухода за собой. Подобный подход позволил сократить количество производственных предприятий приблизительно с 400 до 300.

Глобализация сказалась и на розничной торговле. В некоторых случаях она происходит за счет естественного роста компаний, в других — через поглощения. В последние годы американская компания Tesco создала свою сеть в Центральной Европе и на Дальнем Востоке, во-первых, за счет совместных предприятий, а во-вторых — за счет поглощений. В свою очередь, Wal-Mart расширила присутствие в Германии, Великобритании и Японии, используя поглощения. Голландская компания Royal Ahold распространилась по миру таким же способом.

Глобализация влияет и на стратегию взаимодействия розничных продавцов с поставщиками. Централизованные закупки из глобальных источников — это один из способов, которым они могут использовать свою огромную покупательную способность.

Таким образом, для глобального бизнеса характерен не только поиск более широких рынков, но и стремление получать материалы и компоненты из любой точки мира и производить товары там, где издержки оптимальны.

Логика глобальной корпорации очевидна: она стремится к росту бизнеса путем расширения своих рынков. В то же время глобальные корпорации стремятся добиться сокращения издержек, используя экономию за счет объемов в области закупок и производства (посредством сфокусированного предприятия<sup>1</sup> и/или сборки), а также в области логистики.

Однако нужно помнить, что глобализация не только дает преимущества, но и несет в себе некоторые проблемы. Во-первых, мировые рынки все еще неоднородны — для многих из них требуется модификация товаров в соответствии с местными требованиями. Во-вторых, до тех пор, пока существует высокий уровень координации, сложная логистика управления глобальными цепочками поставок может требовать больших затрат.

Обе эти проблемы взаимосвязаны. С одной стороны, нужно предложить локальным рынкам то разнообразие, к которому они стремятся, сохраняя преимущества стандартизированного глобально-

<sup>1</sup> Сфокусированное предприятие — предприятие, направленное на производство с минимальными затратами определенного типа продукции ограниченными трудовыми ресурсами (прим. переводчика).



го производства. С другой стороны, необходимо управлять связями в глобальной цепочке от поставщиков сырья до конечного потребителя. Существует опасность, что с ростом глобализации компании будут обращать внимание только на сокращение издержек, которое может быть достигнуто с помощью сфокусированного предприятия. В действительности нужно достичь общего компромисса, поскольку издержки более длинной цепочки поставок могут перевесить снижение себестоимости производства.

С распространением глобализации возникает и множество других вопросов. Например, вызывает беспокойство появление корпораций-«пустышек», а также тенденция переноса производства в другие страны и ее влияние как на занятость населения, так и на экологию.

Кроме того, существует видимое противоречие между движением к глобализации с потенциальным увеличением времени выполнения заказа и стремлением использовать такие стратегии, как стратегия доставки точно в срок и стратегия нулевых запасов, которые требуют сокращения, а не удлинения цепочек поставок. Это темы, к которым мы вернемся в конце этой главы.

## **Разработка стратегии глобальной логистики**

При обращении к стратегии глобальной логистики возникают некоторые вопросы. Один из них касается стремления к централизации по сравнению с местной автономностью. По традиции многие компании предпочитают делегировать принятие решений на местный уровень. Однако в этом случае крайне сложно оптимизировать уровень обслуживания и показатели затрат глобальных цепочек поставки, поскольку планирование и управление ведутся на фрагментированной, местной основе. С другой стороны, привлекательность местной автономности очевидна в плане способности реагировать на рынок и сохранять близость к покупателю.

Второй вопрос — синергетический эффект глобализации и совместимость с принятием решений на местах относительно снабжения, производства и дистрибуции. Например, многие глобальные компании организуют Центры передовых технологий и подготовки кадров, в частности, в НИОКР и в производстве, что позволяет концентрировать ресурсы и/или технологии. Однако отделение производственных подразделений и подразделений

НИОКР от рынка не всегда дает положительный эффект, особенно если эти рынки неоднородны.

Наряду с этими проблемами существует и вопрос о том, как экономия на объемах и преимущества стандартизации могут быть подчинены необходимости соответствовать местным требованиям.

Каждый из трех вопросов в значительной степени влияет на положение логистики в структуре глобальной компании, и каждый будет подробно рассмотрен ниже.

### **Централизация или местная автономия**

Широко распространена точка зрения, что глобализация подразумевает централизацию управления и контроля. Однако, несмотря на привлекательность централизованного планирования и формулирования стратегии, существует фундаментальный конфликт между централизацией и необходимостью постоянно находиться как можно ближе к местным рынкам.

В случае планирования логистики необходимо централизованное принятие решений с последующей реализацией на местах. Многие компании перешли от централизованного принятия решений к централизации производства и мощностей дистрибуции. Концепция предприятия, производящего ограниченный ассортимент товаров, возникла в Европе. Она получила распространение в 1990-х под влиянием политических изменений и развития Единого рынка. Такие предприятия производят ограниченный ассортимент товаров, часто совместно используя производственные процессы или технологии. В прошлом компании могли иметь предприятия в отдельных странах, которые производили полный ассортимент товаров для этой страны. Сегодня же предприятия могут быть расположены в нескольких странах, при этом каждое из них специализируется на уникальном продуктовом портфеле, но товары производятся в больших объемах.

В результате распространения предприятий такого типа усложнились перевозки и дистрибуция, поскольку одно предприятие теперь обслуживает многонациональные рынки. Так же, хотя в разных отраслях промышленности, может использоваться экономия за счет объемов, получаемая в результате централизации производства, растет и риск увеличения продолжительности выполнения заказа и потери гибкости при удовлетворении потребностей клиентов на местах. Поскольку местные вкусы все еще очень различаются, важно то, что глобальные компании не сме-

шивают необходимость централизованного определения стратегии и координации цепочки поставок с упрощенной идеей относительно того, что глобализация касается только экономии за счет объемов в производстве.

В действительности сегодня многие компании понимают, что можно централизованно координировать логистику и в то же время удовлетворять местные потребности, получая при этом прибыль. Это достигается объединением отдельных производств, поставщиков и отделов сбыта на основе обмена информацией. Существует концепция «распределенной дистрибуции». В действительности это означает, что мы управляем производством и запасами так, как если бы они были централизованы, но реальное физическое размещение производства и запасов определяют другие факторы — в частности, рынок и/или поставщик. Этот подход основан на идее виртуальных запасов. Виртуальные запасы управляются так, как если бы они были единым складом, — это позволяет значительно сократить общие товарно-материальные запасы системы — хотя физически они могут быть расположены в разных местах, там, где это наиболее выгодно. Например, компания SKF может из единого центра управлять спросом по всей Европе, используя свою Систему глобального прогнозирования и поставок<sup>1</sup>. Она может размещать производство на конкретных предприятиях, распределять транспорт между предприятиями и местными транзитными пунктами и, таким образом, значительно лучше обслуживать клиентов, существенно сократив общие товарно-материальные запасы и улучшив использование производственных мощностей.

---

## Виртуальные запасы и правило квадратного корня

---

Давно известно, что повысить уровень обслуживания и уменьшить общие запасы можно, сократив количество складов и консолидировав товарно-материальные запасы в нескольких местах.

Это преимущество достигается так называемым «объединением рисков»: колебания спроса на нескольких рынках страхуются одним резервным запасом. Для определения степени сокращения общих запасов и наилучшего размещения складов используется «правило квадратного корня». Это правило

---

<sup>1</sup>Global Forecasting and Supply System (GFSS).

гласит, что сокращение товарно-материальных запасов пропорционально квадратному корню из числа мест расположения складов до и после рационализации. Следовательно, сокращение числа мест расположения складов во всех странах, скажем, со 100 до 25 приведет к сокращению товарно-материальных запасов приблизительно на 50%, соотношение  $\sqrt{100} : \sqrt{25}$ , или 10:5.

Интересно, что нет реальной физической необходимости сокращать число складов, чтобы воспользоваться преимуществами правила квадратного корня. Это необходимо, если запасами управляют так, как если бы это были единые запасы. Иначе говоря, они контролируются из центра. В случае виртуальных запасов складом становится компьютер. При этом уровень запасов определяется централизованно на основании информации о спросе, полученной из всех источников. Физически конкретный склад будет расположен там, где его выгодно содержать.

Нужно также понимать, что хотя при использовании виртуальных запасов товарно-материальные запасы значительно сокращаются, транспортные расходы обычно возрастают, поскольку товары перевозятся в меньших количествах на большие расстояния.

---

## **Как достичь глобальной синергии**

Концепция синергии проста: целое должно быть больше, чем сумма частей. Часто ее описывают в виде формулы  $2+2=5$ . Стремление к синергии — одна из основных движущих сил глобализации в промышленности, особенно в производстве и логистике.

Распространено мнение, что можно получить значительные преимущества, если скоординировать НИОКР, производство, маркетинг. Столь же значительные преимущества можно получить, используя экономию за счет объемов в закупках и производстве.

Японские компании используют координацию в таких отраслях, как автомобильная, бытовая электроника и станкостроение. Даже если предприятия расположены за рубежом, например в Европе, японские компании все же стремятся обеспечить управление в рамках единой стратегии компании.

Значительная экономия за счет централизации возможна в такой области, как закупки. Многие многонациональные компании (то есть компании с производством, разбросанным по всему миру) обнаружили, что они несут значительные затраты, потому что закупка (компонентов, упаковочных материалов и др.) происходит на местах и независимо друг от друга.

Возможно, наилучшим образом глобальная синергия может быть достигнута путем координации физической системы логи-

стики. Если компания организована на национальной основе, а управление логистикой происходит «на местах», то возможны излишние затраты, значительно уменьшающие прибыль. Поэтому сегодня транснациональные компании стараются централизовать координацию перевозок и хранения, а также сбалансировать товарные потоки и товарно-материальные запасы.

Глобальной синергии можно достичь, используя глобальное управление заказами и информационные системы. Имея полное представление о спросе и снабжении в масштабах всего мира, компания может использовать варианты обслуживания с наименьшими издержками. Например, как выбрать клиентов и поставщиков, чтобы достичь оптимальной производственной и транспортной экономии с одновременной минимизацией запасов. Коммуникационные технологии дают возможность организациям централизовать управление заказами и обслуживание клиентов. В качестве примера можно привести колл-центры: чтобы получить консультацию, клиент должен сделать только местный звонок<sup>1</sup>. Несмотря на то что многие компании предпочитают взаимодействовать со своими клиентами на местах, используя, например, местные службы продаж, не существует причин, чтобы в то же время обработка заказов и управление не были бы централизованными.

### Стандартный, но индивидуальный

Много было написано о глобализации рынков, но нет оснований полагать, что мир полностью готов принять стандартные товары. Местные предпочтения и требования значительно различаются. Например, различие языков означает, что для каждой страны или региона должна быть изготовлена отдельная упаковка, а местные законы и правила могут требовать модификации продукта и так далее.

Таким образом, перед руководителями глобальных систем логистики стоят сложные задачи. Например, может возникнуть необходимость производства различных версий даже базовой модели персонального компьютера, поскольку должны быть учтены местное напряжение электросети и типы розеток, а клавиатура и руководство по эксплуатации должны быть на языке пользователя, как и программное обеспечение.

<sup>1</sup> При этом фактически справочная служба может располагаться на другом континенте (прим. переводчика).

При необходимости локализации товаров возникает несколько вопросов, особенно в среде, ориентированной на производство, где обычно целью является поиск путей сокращения стоимости за счет производства унифицированной продукции в больших объемах. В частности, вопросами, требующими ответа, являются:

- Можно ли отсрочить окончательную конфигурацию или сборку товара до тех пор, пока не будет выяснен реальный спрос?
- На каком уровне цепочки должны находиться товарно-материальные запасы и где должна происходить окончательная конфигурация?
- Где должно производиться прогнозирование — на локальном рынке или в центре?

Первый вопрос касается отсрочки, идеи, обсуждавшейся в главе 5. Преимущества отсрочки заключаются в сокращении товарно-материальных запасов и увеличении общей гибкости, но в глобальном бизнесе окончательная конфигурация товара может происходить и локально и централизованно, в зависимости от экономии при производстве, перевозке или упаковке.

В качестве примера применения концепции отсрочки чаще всего приводится компания Benetton: производство одежды и розничная торговля. Benetton произвела революцию в области производства трикотажа, перестроив процесс производства. На складе хранится трикотаж только одного цвета — однотонного неокрашенного серого. Это значительно сократило товарные запасы в целом, а также увеличило гибкость, поскольку изделия могут быть окрашены в любой цвет, что позволяет Benetton реагировать на спрос на бесчисленных местных рынках. Широко известно, что в контексте глобальной индустрии моды с ее сменами сезонов, тенденций и локальных предпочтений подобная степень гибкости обеспечила компании Benetton значительное маркетинговое преимущество. Тем не менее даже Benetton пересмотрела свои позиции так, чтобы «думать глобально, а действовать локально».

---

### Объединение цветов Benetton

---

Компания Benetton всегда была законодателем моды в своей отрасли. В течение 1980-х она организовала всемирную сеть розничных магазинов, товары в которые поступали с производственной базы в северной Италии.

Производственная сеть Benetton славилась своей гибкостью. Она позволяла удовлетворять 20 процентов заказов на основе быстрого реагирования, а остальные 80 процентов распределялись так, чтобы максимально использовать мощности. Однако собственно компания осуществляла только те операции (такие, как дизайн, кройка, окраска и упаковка), которые давали экономическую эффективность благодаря экономии за счет объемов или были необходимы для обеспечения качества продукции. Все остальное производство (включая трудоемкие завершающие этапы) выполнялось местными сетями из нескольких сотен поставщиков и субподрядчиков, большая часть которых были небольшими семейными компаниями. Готовая продукция продавалась через собственную розничную сеть из 5500 лицензированных магазинов в 120 странах, где была проведена многонациональная и многоцветная рекламная кампания под лозунгом «Объединенные цвета Benetton». Продуктовый ряд изначально состоял из трикотажа и другой повседневной одежды для молодых людей. Позже предложение было расширено за счет введения нескольких дополнительных брендов, предлагавших трикотаж для новорожденных, детей и будущих матерей.

Многие годы Benetton поддерживала баланс между местными и глобальными требованиями, производя ключевой ассортимент, где около 20% изделий подгонялись к местным требованиям. Например, использовались специальные сочетания цветов для стран Среднего Востока или меньшие размеры для дальневосточных стран. Ассортимент товаров также определялся местными розничными агентами, отбиравшими те модели, которые, по их мнению, могли лучшим образом подойти их клиентуре. В результате образовался глобальный бренд с множеством региональных воплощений. Стратегия отлично работала, но к концу 1980-х Benetton пересмотрела свои позиции как в маркетинге, так и в производстве.

Benetton считала, что глобализация будет способствовать унификации образа жизни потребителей и их рыночных предпочтений. Новая стратегия должна была быть основана на более однородной маркетинговой позиции: нужно было уменьшить разнообразие и увеличить экономию за счет объемов. Был пересмотрен портфель продуктов и оставлены только ключевые бренды «Объединенные цвета Benetton» и «Sisley», коллекции которых формировались с учетом пола и возраста.

Компания занялась устранением несоответствий в региональном позиционировании бренда, создав более глобальный продуктовый ряд и сократив долю адаптированных к местным вкусам товаров до 5—10 процентов. Количество изделий в основных сезонных линиях также было сокращено на 40 процентов. Возможное негативное влияние сокращения ассортимента было компенсировано за счет более тщательного изучения рынков. Чтобы создать у покупателя впечатление большого разнообразия, было также увеличено количество небольших промежуточных коллекций.

В плане операционной деятельности компания расширила сеть поставок за пределы родной Италии. Поиски более дешевой рабочей силы привели к созданию новых узкоспециализированных производственных центров в Испании, Португалии, Северной Африке, Индии, Корее, Центральной Европе и на Балканах. В каждом регионе Benetton воссоздавала первичную модель производства на основе аутсорсинга. Подрядчиками выступали группы небольших компаний, часто организованных бывшими сотрудниками Benetton или ее итальянскими партнерами. Новая сеть поставщиков напрямую контролировалась Benetton через дочерние компании, находящиеся в полной или 50%-ной собственности Benetton. Эти новые центры производства использовали местные навыки и специализировались на определенном виде товара. Например, жакеты производятся в Восточной Европе, а футболки — в Испании. Время покажет, насколько единообразны требования клиентов и насколько подвижна цепочка поставок Benetton, чтобы поддерживать новую стратегию.

---

Второй важный вопрос, сформулированный выше, касается размещения и месторасположения товарно-материальных запасов в рамках глобальной сети поставок. Традиционные системы логистики были основаны на запасах полностью готовых изделий, хранящихся в разных местах в ожидании продажи. Современная логика управления интегрированной цепочкой поставок предполагает, что при возможности товарные запасы должны содержаться в как можно меньшем количестве мест и в универсальной форме, чтобы при выяснении реального спроса иметь возможность локализовать или индивидуализировать эти товары.

---

### **Локализация универсальных товаров: Hewlett-Packard**

---

В отрасли, для которой характерны очень короткие и крайне непредсказуемые жизненные циклы товаров, жизненно важно вовремя поставлять нужные товары на правильный рынок. Для компании Hewlett-Packard необходимость производить и доставлять свою продукцию быстро, надежно и с минимальными издержками привела к разработкам, которые сделали компанию лидером в области управления глобальной цепочкой поставок.

Скрытым врагом Hewlett-Packard была сложность продукта; компания поставляла на мировой рынок одинаковые на первый взгляд товары. Однако эти товары практически всегда были индивидуализированы в соответст-



вии с местными техническими условиями. Они должны были быть поставлены с силовыми кабелями и трансформаторами, соответствующими местному напряжению в сети, а также снабжены клавиатурой, инструкцией и операционной системой на местном языке. Это означало, что вместо единого ассортимента товаров, производимого и распределяемого в соответствии с глобальным прогнозом, Hewlett-Packard производила оборудование различной конфигурации, чтобы удовлетворять предполагаемый спрос на каждом из относительно небольших рынков. Однако чем меньше рынок, тем нестабильнее заказы и тем сложнее точно предсказать спрос.

Эта неопределенность отражается на каждом отрезке цепочки поставок. Проблемы создают как внутренние, так и внешние поставщики, что приводит к созданию чрезмерных резервных запасов и увеличению риска их устаревания. В начале 1990-х, например, было пять физически разделенных заводов Hewlett-Packard, производивших принтеры DeskJet, ставшие впоследствии бестселлерами, в результате протяженность канала была около 6 месяцев.

Особенно сложно было работать с европейским рынком, для которого характерна высокая плотность населения и языковое разнообразие. Это требовало больших резервных запасов, необходимых для обеспечения цели Hewlett-Packard, — 98% уровня обслуживания. Менеджеры по продукту стремились уменьшить свой вклад в нестабильность цепочки поставок, а также снизить уровень запасов в системе, высвободив наличные средства для других целей. Для поиска способов сохранения существующего уровня обслуживания и одновременного снижения затрат был проведен ряд исследований.

При существующей системе принтеры были «локализованы» на центральном предприятии, готовые к продаже в стране назначения. Затем запасы каждого из языковых вариантов хранились в региональном центре дистрибуции, готовые отреагировать на внезапные колебания спроса. Быстро возник вопрос: сколько будет стоить переход на производство универсального варианта базового принтера с «локализацией», отложенной до уровня центра дистрибуции?

Hewlett-Packard некоторое время обкатывала способы моделирования сети товарных запасов и теперь могла использовать этот опыт при моделировании цепочки поставок принтеров DeskJet. Результаты показали, что затраты на резервные запасы можно значительно сократить, если производить универсальную модель принтера. Во-первых, срок резервного хранения может быть уменьшен с семи недель при использовании полностью законченных изделий до пяти недель при базовой версии (для поддержания уровня обслуживания базовых принтеров нужно меньше). Во-вторых, можно было снизить стоимость каждого хранимого изделия, поскольку добавочная стоимость была ниже. Ожидаемая экономия превысила \$30 мил-

лионов в год. Затраты, связанные с переходом на размещение в центрах дистрибуции, были незначительно выше по сравнению с размещением на предприятии, и, кроме того, требовалось больше запасов материалов, необходимых для локализации. Тем не менее эти издержки были небольшими на фоне общего сокращения запасов. Более того, в результате сокращения затрат на перевозку было сэкономлено несколько миллионов долларов в год. базовые модели принтеров могут быть более плотно упакованы, а значит, и перевозка будет дешевле.

Логика перехода на базовые модели принтеров для европейского рынка была безупречна. На рынке США уже существовала своя собственная заводская версия базового принтера, поэтому казалось, что распространять опыт на США нет необходимости. Действительно ли при работе на таком большом и однородном рынке отсрочка комплектования не дает преимуществ? Это не совсем так. Было предложено производить две версии принтера — сверхдешевую версию для США и базовую для всего остального мира. Однако это предложение было отклонено, поскольку стратегия, основанная на производстве единственной базовой модели принтера, предполагала получение временного преимущества. Решающим фактором стало увеличение непредсказуемости региональных прогнозов (для Америки, Азии и Европы) в сравнении с прогнозом общего глобального спроса. Если, несмотря на все предварительные признаки, спрос на новый продукт не будет реализован, скажем, в США, а спрос в других частях мира внезапно вырастет, то каналы дистрибуции будут уже наполнены и готовы встретить возникший спрос. Стратегия базового принтера позволяет безотлагательно перебросить запасы туда, где они необходимы, с минимальными затратами и минимальной задержкой и потерей качества сервиса. Сравните это с перспективой модернизации не востребуемых запасов или с ожиданием, когда запрограммированный выпуск продукции начнет соответствовать спросу. На рынке с узкими возможностями риск последнего слишком велик. Таким образом, Hewlett-Packard внедрила свой глобальный базовый принтер.

---

В многотоварной среде дистрибуция продаж ассортиментных позиций соответствует правилу Парето, то есть 20% ассортиментных позиций дают 80% объема продаж. Это может помочь при разработке стратегий глобальной логистики. Например, ходовые товары (20% которых обеспечивают 80% общего объема продаж) могут храниться в завершенном виде, поскольку спрос можно предсказывать. Эти товары также могут поставляться на локальные рынки и перевозиться без упаковки, что позволяет использовать преимущества от объемов при производстве и транспортировке. Поскольку это товары повседневного спроса, то движение запа-

сов будет более быстрым, так что в действительности потребуются только небольшие инвестиции в товарно-материальные запасы. Эти товары не должны проходить через промежуточное хранение, такое, как в региональных центрах дистрибуции, а должны доставляться прямо в магазины.

С другой стороны, товары замедленного сбыта могут храниться на региональном или даже на центральном уровне и, при возможности, в универсальной форме (для окончательной конфигурации после того, как станут известны местные потребности). Если стоимость/плотность этих товаров и/или их «критическое значение» для покупателей велико (например, жизненно важные запчасти), то уместно будет использовать ночную доставку, с привлечением профессиональных служб, например, Fedex, DHL или UPS. Эти компании расширили и дополнили свой пакет предложений, чтобы удовлетворить потребности своих глобальных клиентов.

---

### Как DHL помогает Fujitsu улучшить глобальное обслуживание

---

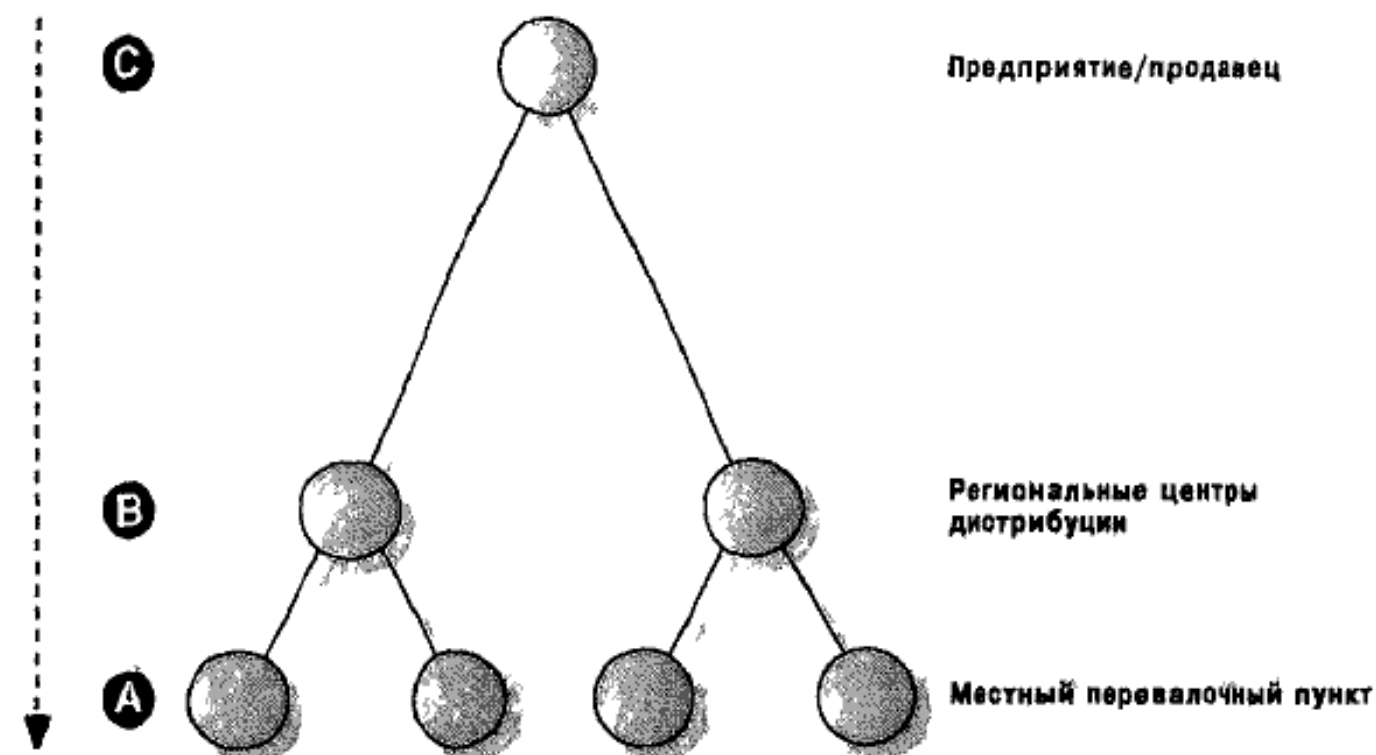
Fujitsu Personal Systems (FPS) — это полностью принадлежащее Fujitsu дочернее предприятие с головным офисом в Калифорнии (США). Это подразделение Fujitsu производит карманные компьютеры, которыми пользуются продавцы или инженеры по эксплуатации. Производство расположено в Японии, но рынок сбыта — весь мир.

Для того чтобы лучше обслуживать европейских покупателей, Fujitsu договорилась о партнерстве с DHL. Товары поступают в Логистический экспресс-центр DHL в Брюсселе (Бельгия), а затем в течение ночи доставляются европейским клиентам FPS. Экспресс-центр проводит проверку качества на входе и пооперационный контроль, погрузку в контейнеры, конфигурацию или ремонт. Четыреста квадратных метров площади Экспресс-центра отведено под техническую поддержку, оборудовано и «чистое» производственное помещение. Эти цеха — сертифицированный Fujitsu пункт ремонта, техники которого прошли подготовку в Fujitsu, но работают на DHL. На все работы, проводимые в этом центре, дается полная гарантия компании Fujitsu.

Конфигурация изделий и погрузка в контейнеры в Экспресс-центре позволяют Fujitsu содержать меньше товарных запасов для данного уровня обслуживания, поскольку Экспресс-центр способен индивидуализировать базовые модели и отгружать их в тот же день. DHL берет на себя всю обработку заказа и управление запасами от имени Fujitsu Personal Systems в Европе. Резервные компьютеры хранятся в Экспресс-центре в виде час-

точно завершенных товарных запасов. Когда компьютер продавца выходит из строя, в Экспресс-центр поступает сообщение. Резервный компьютер подключается к всемирной телекоммуникационной сети покупателя, и в него из главного компьютера, расположенного в США, загружается база данных, необходимая этому продавцу. Сотрудники Экспресс-центра перед упаковкой и отправкой проверяют работу компьютера и уже на следующий день доставят его клиенту.

На рисунке 7.1 показаны некоторые из основных принципов размещения товарно-материальных запасов в глобальной сети, основанных на объеме и предсказуемости изделия. Используя принцип 80/20, компания может централизовать хранение подавляющего большинства менее предсказуемых товаров замедленного сбыта, достигая, таким образом, значительного сокращения общих товарно-материальных запасов. Почти наверняка сокращение издержек на содержание запасов компенсирует увеличение затрат на экспресс-доставку.



Ключ:

- A** Прямая доставка предсказуемых товаров ежедневного спроса. Хранятся на местах, зачастую в завершенном виде.
- B** Запасы средней скорости обращения, товары с менее предсказуемым спросом хранятся в базовой форме в ожидании окончательного завершения.
- C** Самые медленные и наименее предсказуемые товары. Возможно, хранятся на единственном глобальном складе или изготавливаются на заказ.

Рисунок 7.1 Местоположение товарно-материальных запасов в глобальной сети

Третьим и последним вопросом из упоминавшихся ранее в этом разделе является вопрос, где должен быть сделан прогноз. С одной стороны, чем ближе к точке окончательного спроса, тем больше вероятность того, что будут учтены местные условия. Однако эти местные прогнозы неизбежно дают большее число ошибок, чем совокупный прогноз, сделанный выше по цепочке.

Hewlett-Packard выяснила, что было лучше прогнозировать продажи на высоком уровне (то есть совокупный европейский прогноз) и хранить товары перед доставкой на места в виде базовых моделей. Этот принцип справедлив и для многих других видов товаров. Например, Gillette (производитель марочных товаров для бритья и ухода за полостью рта, письменных приборов и небольших электронных приборов) конкурирует в масштабе всего мира в категориях товаров повседневного спроса, где деятельность по продвижению подразумевает нестабильность спроса. Несколько лет назад Gillette предпочла централизовать европейские закупки, хранение товарно-материальных запасов и прогнозирование, оставив управлению на национальном уровне только упаковку, меняющуюся в зависимости от рекламных кампаний. Такие универсальные запасы могут быть использованы для удовлетворения спроса на местах с добавлением лишь упаковки с надписями на соответствующем языке, рекламной упаковки и так далее.

## **Глобализация и информационные системы, обслуживающие логистику**

---

Очевидно, что для того чтобы иметь возможность гибко реагировать на изменения среды, используя методы отсрочки и локализации, необходимо, чтобы канал логистики был полностью прозрачен. Эта прозрачность позволяет менеджерам по логистике лучше управлять потоком товаров и оптимизировать производственные и транспортные мощности, сохраняя запасы на минимальном уровне.

Такие компании, как Benetton, способны отслеживать ежедневные изменения спроса на каждом из своих рынков во всем мире и соответственно планировать производство и доставку. Это стало возможно с появлением информационных систем, обслуживающих логистику, которые позволяют контролировать продажи в реальном времени, отслеживать перевозки и заказы

на поставку, создавать и контролировать графики производства — все это позволяет значительно эффективнее управлять логистикой.

Значительным преимуществом полной прозрачности цепочки поставок является возможность обнаружить и устранить узкие места и излишки резервных запасов, созданных из-за недостатка информации. Например, основанная в США компания Toys «R» Us — розничный продавец игрушек — контролирует движение товаров от зарубежных поставщиков (в основном дальневосточных) буквально до дверей своих магазинов, разбросанных по всему миру. Toys «R» Us пользуется услугами независимой компании, оказывающей услуги по логистике в мировом масштабе. Эта компания не только управляет перевозкой, но с помощью своей системы слежения способна информировать Toys «R» Us о точном местоположении каждого контейнера и о его содержимом. С того момента, как товар покидает азиатскую фабрику, информация поступает к Toys «R» Us, так что за две недели до прибытия груза в Северную Америку она может сообщить магазинам о том, какие товары они смогут получить, о возможных отсрочках и потерях товара. Это дает возможность магазинам лучше управлять своими товарными запасами и по необходимости их восполнять. В результате экономия на запасах оценивается в миллионы долларов.

В последнее время появились специальные биржи для корпоративных участников, которые создаются для использования возможностей Интернета для облегчения сделок и обмена информацией между глобальными игроками. В качестве первопроходца можно упомянуть *CPG markets.com*, которая обслуживает производителей фасованных потребительских товаров и их поставщиков, а также компанию *Transoga*, являющуюся B2B рынком для мировой пищевой промышленности, и Всемирную розничную биржу — объединение крупнейших розничных продавцов.

Хотя дальнейшее развитие международных бирж трудно предсказать, очевидно, что конкурентная ситуация на рынке товаров повседневного спроса в будущем будет значительно отличаться от существующей сегодня. Нет сомнения, что розничные продавцы, работающие в высококонкурентной среде, выделяют больше ресурсов на *challenging costs*, поскольку основным полем битвы становятся цепочки поставок. Это определяет резкие различия между торговыми взаимоотношениями, управляемыми ценой, и отношениями, создающими дополнительную ценность.

В секторе розничной торговли продуктами питания наблюдается переход к закупкам на национальной и региональной осно-

ве, хотя лишь немногие компании уже перешли к действительно глобальным закупкам. Ожидается, что ведущие международные поставщики, которые еще не создали глобальных расчетных групп (account teams) для связи с централизованными закупочными группами, вскоре сделают это.

## Вопросы экологии, безопасности и охраны труда

---

Тенденция использовать глобальные поставки существует практически повсеместно: от деталей автомобилей до свежих продуктов, и ничто не говорит об ее ослаблении. Это, а также все более частое использование поставщиков, работающих в странах с низкой заработной платой, заставило говорить о последствиях глобализации для окружающей среды и населения. Необходимо также затронуть вопросы, связанные с ограничениями и, возможно, с жизнеспособностью в долгосрочном периоде распределенного производства, производства с точным соблюдением сроков и стратегий цепочек поставок. То влияние, которое удлинение цепочек поставок оказывает на окружающую среду, вызывает беспокойство у все большего числа европейских потребителей, групп лоббирования и правительственных организаций. «Транспорт 2000» — организация по защите окружающей среды, чья программа включает разработку последовательной политики в области транспорта, инициировала обсуждение в Великобритании. Их инициатива Wise Moves получила поддержку многих негосударственных организаций, академий и ведущих представителей розничной торговли. Целью инициативы было определить, как использование местных источников товаров влияет на объем выброса парниковых газов по всей цепочке поставок продуктов питания. Существуют свидетельства того, что использование местных источников товаров в действительности может уменьшить вред, наносимый окружающей среде. Лидеры бизнес-сообщества хотя в принципе и хотят поддерживать местные источники, но говорят, что они не смогут этого сделать, до тех пор пока не убедятся в экономическом эффекте подобного шага. Решение данного вопроса зависит также от потребительского спроса, национальной и международной политики, а также гарантий безопасности глобальной сети поставок.

## Уязвимость глобальных цепочек поставки

В последнее время стремление к созданию более компактных, консолидированных, эффективных цепочек поставки привело к тому, что многие системы поставок избавились от избыточных товарно-материальных запасов. Особенно успешно это прошло в отраслях с относительно стабильным спросом, а также эффективной, надежной физической и информационной инфраструктурой. Однако устранение резервных запасов было столь полным, что в отдельных случаях система не смогла бы компенсировать сбои в цепочке. События 2001 года показали миру, что разрывы в цепочке поставок могут возникать где угодно, в любое время и по любому числу причин, включая аварии, природные катастрофы или вооруженные конфликты. Причины могут быть и более приземленными, такими, как, например, появление новых товаров в отраслях, на первый взгляд никак не связанных с вашей.

Вспышка коровьего бешенства в 2001 году, по общему мнению, серьезно повлияла на животноводство и туризм Великобритании. Однако исследование, проведенное Крандфильдским центром логистики и транспорта по поручению Министерства транспорта и местного управления, Министерства торговли и промышленности и Министерства внутренних дел (*Supply Chain Vulnerability*, январь 2002), выяснило, что влияние вспышки этой эпидемии и других заболеваний скота повлияло на компании в таких разных отраслях, как пивоварение, автомобилестроение и здравоохранение.

Результаты исследования показали, что из-за болезни мозга, вызванной губкообразной энцефалопатией крупного рогатого скота и впервые зарегистрированной в Британии в 1990-х, всемирные компании здравоохранения были вынуждены полностью перестроить глобальные цепочки поставок. Следуя запрещению импорта мясных продуктов из Великобритании в США, они разделили мировой рынок на две части.

Во время эпидемии коровьего бешенства датская пивоваренная компания обнаружила появление новой угрозы своему производству. Она была не способна хранить и распределять пивную дробину — побочный продукт процесса пивоварения. Обычно дробину использовали как корм для животных. Между тем европейские производители автомобилей класса люкс ощутили нехватку кожи высокого качества, которую они использовали для обивки сидений.

Вторым разрушительным событием 2001 было закрытие авиাপространства Северной Америки сразу после нападения террористов на Нью-Йорк и Вашингтон 11 сентября. Это, а также закрытие границ США, сразу негативно сказалось на многих отраслях промышленности как в Северной Америке, так и за ее пределами. Автомобильные заводы Северной Америки были остановлены, так как закрытие границ отрезало поставщиков жизненно важ-



ных комплектующих, в то время как на другом берегу Атлантики крупнейшие супермаркеты Великобритании боролись за альтернативных поставщиков свежих продуктов из непострадавших частей мира

Менее драматичным, но не менее разрушительным для вовлеченных компаний был внезапный дефицит основных материалов и комплектующих, вызванный запуском новых товаров в отраслях, не связанных между собой. Британский производитель авиационно-космического оборудования столкнулся с такой проблемой, внезапно лишившись поставок титана для своих самолетов. Причина была в том, что на рынке появился новый и очень успешный товар ведущего производителя клюшек для гольфа. Один известный производитель офисного оборудования также столкнулся с подобными проблемами, когда производство его принтеров было остановлено выходом на рынок Sony PlayStation. Оба товара использовали одну и ту же микросхему, поставщик которой отдал предпочтение Sony.

---

Социальные аспекты глобализации связаны также с вопросами охраны окружающей среды и более широкими этическими проблемами. Группы потребителей в Европе сегодня активно борются за политику торговли на основе взаимной выгоды и дальновидных решений, чтобы помочь несчастным детям, работающим на заводах международных корпораций, расположенных в странах третьего мира.

Многих потребителей больше всего затрагивают социальные последствия потери рабочих мест, сопутствующие глобализации рынков, переводу производства в страны третьего мира и устойчивому движению к глобальным поставкам.

Компания Rover — последний независимый производитель автомобилей в Великобритании — была любимицей авторов учебников. Ее приводили в качестве примера того, как слабеющее национализированное предприятие может превратиться в привлекательный объект для иностранных инвестиций. Казалось, Rover преодолела опасности глобальной конкуренции, переняв опыт экономичного производства, развития поставщиков и опыт увеличения качества у своих японских конкурентов. Конечно, компания унаследовала некоторые из наиболее известных в мире автомобильных брендов, например, компанию Land Rover.

Нет сомнений, что в результате реконструкции в соответствии с концепцией «расширенного предприятия» Rover перешла от неэффективного к жизнеспособному предприятию. Однако сегодня очевидно, что это было лишь временной передышкой. После поглощения компании немецкой BMW положение предприятия продолжа-

ло ухудшаться: Rover теряла эффективность, а промышленность во всем мире продолжала консолидироваться и на глобальном уровне. В марте 2000-го все, что осталось от Rover, было продано за £10 консорциуму, который возглавил бывший руководитель Rover. Продажа спасла Rover от немедленного уничтожения и обеспечила временную передышку для около 54 000 рабочих Уэст-Мидлэндс.

Автомобильная промышленность — лидер глобализации по многим аспектам. Она лидирует и в области структурирования цепочек поставок — другие зрелые отрасли вынуждены следовать за ней.

В США и Великобритании также обсуждалось влияние глобализации на текстильную и швейную промышленность. Пример Milliken и появление интегрированной логистики «быстрого реагирования» обсуждались в главе 5. В этом случае решением была более интегрированная и более тесно связанная цепочка поставок. В Великобритании прецедентом стало решение Marks & Spencer (M&S) не искать более тесных взаимоотношений с основными поставщиками — они уже существовали — а побудить их к поискам новых, более дешевых поставщиков.

«Расширенное предприятие» M&S работало задолго до появления в Британии первого японского автомобиля. Партнерский подход M&S к управлению поставщиками сделал ее еще одной любимцей авторов учебников, а имя компании стало олицетворением качества, сервиса и соотношения цена/качество. Однако в 1998 году дела самого прибыльного розничного продавца Европы внезапно ухудшились. Позже основными причинами неудач M&S были названы: оторванное от реальности управление, маркетинг, почивающий на лаврах, и, главным образом, окостеневшая цепочка поставок.

Розничный продавец и его постоянные поставщики одежды проиграли новым заокеанским конкурентам, чьи гибкие и протяженные сети поставок успешнее противостояли вызовам глобализации. Гонконгская компания Li & Fung (L&F) руководит одной из самых крупных и успешных сетей, поставляя в Европу и Северную Америку товары под маркой розничного продавца. L&F ничего не производит, это торговая компания или так называемый сетевой брокер. Знания компании о цепочке поставок швейной промышленности и ее обширные контакты позволили ей создать сеть, которая охватывает 39 стран и включает около 6000 высокоспециализированных производственных компаний. Совместно эти компании составляют огромный и бесконечно гибкий производственный ресурс.

L&F может использовать эти ресурсы при необходимости, направляя высокопрофессиональных специалистов на определенные участки работы. Сетевой брокер координирует процессы производства и поставки от начала до конца. Полный контроль достигается с помощью управления каждой деталью производства на микроуровне, а также с помощью выбора доверенных специалистов для выполнения каждого этапа от поставок сырья до окончательной доставки. Он управляет связями между компаниями, устанавливая точные требования и графики для каждого этапа, но оставляя за поставщиком выбор способа, которым поставленные цели могут быть достигнуты. Таким образом, поставщика поощряют управлять собственной эффективностью и вносить перемены в сферу своей деятельности. L&F взаимодействует со своими поставщиками, загружая от 30 до 70 процентов их производственных мощностей. Качество контролируется на всем протяжении процесса в различных контрольных пунктах.

Если возникают проблемы с одним поставщиком L&F, работа может быть быстро передана другому. Преимущество компании в том, что она может перестроить сеть в короткий срок, а также то, что ее подразделения расположены в разных частях света. Например, после террористического акта 11 сентября 2001 года производственные мощности, способные производить товары на сотни миллионов долларов, были в кратчайшие сроки переброшены из областей, считавшихся рискованными, в более спокойные места. L&F распространила свою сеть со швейной промышленности на другие потребительские товары массового производства, включая модные аксессуары, обувь, игрушки, спортивное оборудование и предметы домашней мебели. Однако, работая в новых отраслях, компания несет ответственность за конечный продукт и взаимодействие с покупателями.

---

### «Разоблачение» расширенного предприятия Marks & Spencer

---

Несмотря на то что стартовой площадкой M&S был внутренний рынок Великобритании, к июню 1997 года ее торговая империя состояла из 651 магазина в 31 стране. Компания была лидером Великобритании по продажам дамского белья, мужских костюмов, классической женской верхней одежды, обуви и джинсов.

M&S с готовностью признавала, что своими достижениями она во многом обязана продолжительным партнерскими отношениями с основными поставщиками. Компания сама разрабатывала большую часть своей одежды, а затем передавала разработки привилегированным производителям вместе со строгими требованиями к конечному продукту.

Эти производители предоставляли M&S свои мощности, а M&S требовала, чтобы поставщики не работали на других клиентов. Близкие партнерские взаимоотношения также позволили M&S выделять меньше ресурсов на НИОКР. Вместо этого компании рассчитывала, что ее доверенные поставщики будут развивать собственное производство, используя последние достижения науки и техники, часто давая M&S эксклюзивный допуск к технологическим достижениям. Десятилетия опыта научили поставщиков, что в награду за обслуживание такого требовательного клиента они получают культуру постоянного совершенствования собственного бизнеса и лояльность M&S как в хорошие, так и в плохие времена.

На протяжении десятилетий физической дистрибуцией товаров занимались независимые компании с большим опытом работы. Великобритания была центром всей деятельности по дистрибуции, но M&S стремилась увеличить эффективность этих операций. Было очевидно, что обслуживать международную розничную сеть исключительно из Великобритании невозможно. Сосредоточение источников в одном месте и стратегия поставок тормозили развитие бизнеса в Азии и тихоокеанских странах.

M&S все еще формально поощряет своих поставщиков использовать британские источники поставок, что позволяет компании сохранять маркетинговую установку «покупайте британское». Однако поставщики боролись за то, чтобы оставаться конкурентоспособными по цене. Некоторые предпочли обеспечивать, по меньшей мере, часть заказов M&S из зарубежных источников. Они могли бы покупать практически готовые товары, изготовленные в таких центрах дешевого производства, как Китай, и затем доставлять их в Великобританию для окончательной доработки. Некоторые партии затем могли быть возвращены в регион производства для продажи. Путешествие в оба конца увеличивало сроки выполнения заказа, а в некоторых случаях добавляло целых £14 к цене изделия, изготовление которого стоило только £4. Дополнительная стоимость (вместе с укреплением фунта) вынудила M&S позиционировать себя за рубежом в более дорогом секторе рынка, тогда как в Великобритании товары компании входили в среднюю ценовую категорию.

Специальностью M&S всегда была розничная продажа товаров массового спроса, но компания также внимательно прислушивалась к отчетам консультантов, которые предсказывали долгосрочный спад на рынке товаров средней ценовой категории. Ситуация значительно ухудшилась летом 1998 года, когда менеджеры по закупкам M&S абсолютно неправильно оце-

нили модные тенденции будущего года. Они рассчитывали, что основными цветами сезона будут черный и серый, но покупатели были с этим не согласны. Славящиеся своей лояльностью покупатели M&S перешли к таким международным продавцам, как американская Gap и быстро расширяющаяся испанская сеть высокой моды Zara.

M&S всегда работала на основе двух коллекций одежды в год, планируя размещение оптовых заказов среди нескольких привилегированных поставщиков приблизительно за девять месяцев до начала сезона. Конкуренты M&S, такие, как Gap, Zara или шведская сеть H&M, напротив, работали на основе систем быстрого реагирования.

Для отвоевания потерянных клиентов M&S решила снизить цены (до 20%) на основной товарный ряд будущего сезона (осень/зима-1999). Компания рассчитывала, что ее поставщики также пойдут на снижение цен. M&S уведомила поставщиков о том, что им также нужно будет перевести значительную часть производственных мощностей M&S за границу. В Великобритании стало невыгодно производить многие товары. M&S объявила о намерении сократить количество поставщиков, стремясь предоставить меньшему количеству поставщиков более длительные (и дешевые) производственные контракты. В список сокращаемых поставщиков попала и компания William Baird — самая маленькая из «большой четверки» поставщиков M&S, в которую также входили Courtaulds Textiles, Dewhirst и Coats Viyella. Эти компании поставляли более 60% одежды M&S. Baird была наименее защищенной из большой четверки, однако публично критиковала систему закупки одежды, используемую M&S, за неэффективность. Она также обвиняла M&S в том, что заказы, которые могли быть выполнены в течение недели, попадали в торговые залы через восемь месяцев.

Впоследствии убытки Baird составили £93,5 миллиона, поскольку компания была вынуждена потратить £103 миллиона на закрытие своего подразделения, производившего одежду для M&S. Два годами раньше у Baird было 21 предприятие в Великобритании, 20 из которых обеспечивали поставки M&S. Пять фабрик уже было закрыто, поскольку производство было передано трем предприятиям в Шри-Ланке. Из оставшихся 16 некоторые, включая вновь открывшуюся фабрику бюстгалтеров в Сомерсете стоимостью в £4,2 миллиона, были приобретены конкурирующими поставщиками, хотя большинство было закрыто с потерей 4500 рабочих мест.

Baird возбудила дело против M&S за нарушение контракта, хотя у Baird, как и у большинства постоянных поставщиков M&S, не было официальных контрактов с ее ключевым клиентом. Однако суд отклонил утверждение Baird о том, что 30-летние торговые взаимоотношения между двумя компаниями сами по себе являются долгосрочным контрактом.

Планировалось, что большинство заказов Baird будут выполнять три других поставщика M&S. Однако у Courtaulds Textiles были свои пробле-

мы. Эта компания более 50 лет была крупнейшим поставщиком женского белья и чулок для M&S. В феврале 2000 года она также попала в тяжелое положение, получив в конце года плохие результаты. Продажи ее белья и чулок M&S сократились на 60%. Руководство компании охотно признало, что оно потеряло контроль над своим ключевым клиентом на несколько месяцев в 1999-м, поскольку в то время компания вела борьбу за зарубежные источники.

При планировании перевода производства за границу немногих остановила необходимость учитывать возможное влияние политических переворотов и локальных войн. Компании также не ожидали сокращения доступных грузовых мощностей или введения квот на импорт текстиля. Введение квот стало главной проблемой, когда менеджеры обнаружили, что Шри-Ланка (излюбленное место M&S) исчерпала всю свою годовую квоту уже к июню.

Затем возникли трудности, вызванные попытками перевести поставщиков на поставку на условиях FOB. M&S до этого момента закупала товары у своих поставщиков на условиях DDP по согласованной цене за единицу товара. Некоторые производители также были вынуждены отказаться от существующих транспортных соглашений и переключились на поставщиков транспортных услуг M&S.

Взаимоотношения с поставщиками стали напряженными, как никогда до этого. Тем не менее требовалось дальнейшее снижение цен. Аналитики подсчитали, что крупнейшим поставщикам оно обойдется вплоть до £1 миллиона каждому. M&S возразила, что стремится предоставить покупателю лучшую цену и у нее просто нет иного выхода, кроме того, как искать финансовую поддержку у поставщиков. Для Coats Viyella это было слишком. Эта компания уже понесла большие убытки на заказах M&S, и было объявлено, что она прекращает 70-летние взаимоотношения с M&S. Около 80% производства Coats Viyella было связано с M&S, но, подумав, поставщик решил, что он не будет переводить существующее производство за границу, чтобы удовлетворить требование M&S. Розничный продавец был вынужден передать заказы другому поставщику.

В сентябре 2000 года M&S объявила, что хотя изменения в организации закупок повлияли на рентабельность продаж некоторых видов одежды, продажи женской одежды и чулок были все еще снижены. Особенно острой была проблема в области дамского белья, где, несмотря на благоприятное восприятие нового ассортимента, продажи упали из-за плохих показателей доступности товара.

Руководители глобальных сетей понимают, что ключевым фактором, определяющим успех, является взаимодействие с покупателем, желательно конечным покупателем.

Общепризнанно, что в настоящее время наибольшим влиянием на рынке товаров массового спроса обладают не крупные производители, а розничные продавцы. Этот вопрос обсуждался нами в предыдущих главах. В тех секторах экономики, где баланс сил еще окончательно не сместился вниз, влиятельные производители снова обращаются к вертикальной интеграции, чтобы обрести контроль над областью взаимодействия с конечным потребителем.

Эта тенденция очевидна в некоторых отраслях: от швейной промышленности до фармацевтической. Автомобильные компании в течение последних лет борются за контроль над добавляющим большую стоимость послепродажным обслуживанием. В настоящее время этот вид услуг — прерогатива официальных дилеров. Такие компании, как Benetton или огромная Millennium Pharmaceuticals, также осознали, что их долгосрочная конкуренция в итоге зависит от удовлетворения потребностей, желаний и чаяний конечного потребителя.

Как Benetton, так и Millennium имеют значительный опыт управления сетью и, помня о глобальных тенденциях, решили активно участвовать в формировании способов создания стоимости в своих отраслях. Benetton, произведя революцию в производстве трикотажа, обратилась к вертикальной интеграции, чтобы обеспечить способность к реагированию на всех этапах цепочки поставок. Она приобрела и консолидировала текстильные предприятия, находящиеся в верхней части цепочки поставок, таким образом получив контроль над поставками и качеством поступающего сырья. Это позволило компании контролировать процессы логистики в вышестоящих звеньях цепочки поставок, влияя, таким образом, на качество на более ранних этапах. Это также способствовало сокращению общего времени выполнения заказа.

Benetton также получила прямой контроль над своими розничными магазинами, отказавшись от долгосрочной стратегии, согласно которой розничной торговлей занимались независимые партнеры. Агрессивные стратегии завоевания рынка новыми игроками, с гораздо более крупными форматами магазинов, отодвинули Benetton на второй план. Укрупнение магазинов позволило выставлять все коллекции (хотя и в сокращенном виде), что давало компании более точное представление о спросе и новых тенденциях рынка.

Millennium Pharmaceuticals, основанная в 1994 году, стала пионером в области персонализированной медицины, создавая ле-

карства в соответствии с генетическим профилем конечного потребителя. Millennium, как и Benetton, применила технологические инновации к существующим процессам. Она применила исследование основных генов и протеинов на более ранних этапах разработки новых лекарств, чтобы лечить причины, а не симптомы генетических заболеваний. Это, в свою очередь, привело к значительному сокращению времени, которое тратилось на идентификацию и тестирование образцов для новых зародышевых препаратов. Прорыв в технологии изменил экономику разработки лекарств.

Вместо того чтобы эксплуатировать свою уникальную ключевую компетенцию только на самых высоких этапах фармацевтической цепочки поставок, Millennium умело управляла множеством альянсов с другими признанными игроками отрасли, чтобы следовать стратегии вертикальной интеграции «сверху вниз». Это позволило компании извлечь выгоду из технологического прорыва по мере того, как его влияние мигрировало вдоль цепочки ценности. Основатели Millennium понимали, что для успешного достижения конечной стратегической цели — персонализированной медицины — нужно понять влияние ее новых лекарств на реальных пациентов. Для достижения этого компания должна получить прямой доступ к их генетическим профилям.

Millennium, как и Benetton, — это компания, которая понимает необходимость изменять организационную структуру в соответствии со стратегией, которая, в свою очередь, базируется на предоставлении клиентам реальной ценности. Эти компании, как и другие, подобные им, без сомнения, продолжают развиваться, стараясь достичь намеченных целей. Их сети поставок и дистрибуции, как тесно, так и свободно связанные (или даже смесь обоих вариантов), должны быть способны эффективно создавать и доставлять товары и услуги. Для этого необходимо управлять спросом так же, как и предложением. Работая на глобальном рынке, компании должны быть инновационными и достаточно мобильными, для того чтобы меняться с изменением спроса, технологий, законодательства или тарифов, а также, чтобы справляться с другими внешними угрозами.



---

## Обслуживание глобальных клиентов: основные вопросы

---

- Рост глобальной корпорации
  - Появление глобальных клиентов и глобальных брендов
  - Глобализация производства и розничной торговли
  - Консолидация, рационализация и сфокусированное производство
  
- Разработка стратегии глобальной логистики
  - Как нужно управлять: централизованно или локально?
  - Поиски глобальной синергетики
  - Главный вопрос: стандартизация или кастомизация?
  
- Глобализация экономики и удовлетворение местных потребностей
  - Локализация через «отсрочку»
  - Где должны быть расположены товарно-материальные запасы?
  - Где должен делаться прогноз?
  
- Глобализация и сетевая организация
  - Информационные системы, обслуживающие глобальную логистику
  - Сети поставок, использующие аутсорсинг: социальные вопросы и проблемы окружающей среды
  - Уязвимость длинных консолидированных цепочек поставки
  - Тесно связанные и свободные сети поставок

# Предметный указатель

<b>«Accenture»</b>	128—8	<b>Karrimor</b>	100—8
<b>«Amdahl Corporation»</b>	14	<b>KPMG</b>	18—9
<b>ASDA, см также Wall Mart</b>	152	<b>Kraft</b>	157—1
		<b>Kurt Salmon Associates</b>	121, 122
<b>Bain &amp; Company</b>	36		
<b>«Baird»</b>	189	<b>Li &amp; Fung</b>	186
<b>BMW</b>	185	<b>Lifestyle View</b>	20
		<b>L'Oreal</b>	152
<b>Canon</b>	160		
<b>Cisco</b>	92	<b>Маркс &amp; Спенсер</b>	27, 187
<b>Coats Viyella</b> (дизайнерский дом)	189, 190	<b>Microsoft</b>	14, 15
<b>Coca-Cola</b>	29, 127	<b>Millennium Pharmaceuticals</b>	192
<b>«Courtaulds»</b>	167	<b>Milliken</b>	187
<b>«Courtaulds Textiles»</b>	189		
<b>CPG markets com</b>	182	<b>National Shoppers' Survey (NSS) —</b> Национальный обзор покупателей	24
<b>«Co-operative Group»</b>	31	<b>Nestle</b>	167
<b>Dewhurst</b>	189	<b>ONIA-NET</b>	132
<b>«Elgeka» —</b> греческий ретейлер	131	<b>Persil</b>	30—19
<b>Farm Journal</b>	21	<b>Rover</b>	186
<b>Fedex</b>	179—9	<b>Royal Ahold</b>	168
<b>Fujitsu</b>	179	<b>RS Components</b>	27
<b>Gillette</b>	181	<b>Saab</b>	25
<b>Guinness</b>	141, 144—12	<b>Sainsby's</b>	22
<b>H&amp;M</b>	189	<b>Tesco</b>	21
<b>«Hearts and Souls»</b>	166	<b>3M</b>	97
<b>Heinz</b>	21	<b>«Тойота»</b>	164
<b>Hellas Spar Veropoulos S A</b>	131—3	<b>Toys «R» Us</b>	182
<b>Hewlett-Packard</b>	14, 176—8, 181	<b>Transora</b>	182
	155—20	<b>Unilver</b>	30—19
<b>Hoch, S J</b>		<b>Unipart</b>	142
<b>IBM</b>	13—6, 44	<b>UPF-Thompson</b>	18—9
		<b>UPS</b>	179—9

<b>Wal-Mart</b>	75	контроль процесса	54—9
		источник маркетингового	
		преимущества	28, 31
<b>Zara</b>	33, 75	Возможности	142
		необходимые	28—20, 43, 45
<b>Авиалинии, авиаперевозчики</b>	86—5	<i>см также процессы</i>	
Автоматизация	108	Время выполнения заказа	93—79
Автомобильная		стратегии сокращения,	104
промышленность	17—9, 25, 36, 104, 164, 185	Время до вывода (товара)	
		на рынок	95
		Время на реагирование	95
		Время на обслуживание	95
Анализ критического пути	105	Вспышка	
Анализ причины		«коровьего бешенства»	183—3
и следствия	54	Выделенные/привилегированные	
Анализ расширенного		категории	154—20
предприятия	186, 187	Выявление	115
«Ариэль»	30, 31		
Ассортиментная позиция	125		
Аутсорсинг— передача		<b>Геодемография</b>	21—11
определенных работ		Гибкость	162
сторонним фирмам	43	гибкость процесса	115
		Глобальная логистическая	
		информационная система	181
		Глобализация	166—50
		глобальная логистическая	
		информационная система	181
<b>«Бенетон»</b>	33, 122, 164, 182	размещение товарных	
отсрочка	174—6	запасов	176—40
управление цепочкой		стратегия логистики	168—6
поставок	191—9	стандартизация против	
		кастомизации	169, 173—40
<b>Бренд</b>		возможность	
количество брендов		поддержания	183—9
в супермаркетах	155—156	«Горизонтальное» время	105—80
источник маркетингового		Группа ECR Europe	126—8
преимущества	28—19		
ценность	58—3	<b>Давенпорт, Томас</b>	139
<b>«Британские авиалинии»</b>	83, 86—5	«Данон»	167
		Данн Хамби и Ассошиэйтс	23—13
<b>Быстрота, стремительность</b>	76, 117—94	«Делл Компьютер»	19, 43, 73, 75
		Демонстрационный стенд	
<b>Бэнчмаркинг</b>	51, 160—4	в помещении магазина	155
		Дешевая авиалиния	
<b>Взаимоотношения с покупателями</b>		(только полет, а не полный	
управление каналом	45—1	пакет услуг)	86, 88
компоненты службы		ДиЭйчЭл	179
обслуживания клиентов	48—7	Диджитал Эквипмент	
стратегия удержания		Корпорэйшн	14
клиента	25, 35—6	Добавленная	
		экономическая стоимость	159
определение понятия			
«обслуживание клиентов»	47—3		
партнерство	31, 40—30		

Донелли (компания)	21—11	по виду деятельности	
Дополненный/расширенный продукт	59	ABC-костинг	145, 158
«Дулюкс калор миксинг системс» — система смешения цветов Dulux	117	Камерон, Тони	102
		Каплан РС	162—5
		Карта показателей ECR	163
		Карта сбалансированных показателей	162—5
		Кастомизация	
<b>Европа</b>	16—8	массовая кастомизация	114—8
«Общий рынок» — европейская структура, существовавшая до ЕС	18, 170	противопоставление стандартизации	173—40
«Елочная» диаграмма	55	Категории «ниши»	154—20
		Категория полуфабрикатов	154—20
		Клубная карта	21—13
		Клубная карта Плюс	23
<b>Жалобы покупателей</b>	39	Ключевые компетенции	44, 167
Жизненный цикл продукта	95—2	Ключевые показатели эффективности	56
		Ключевые процессы	139—12
<b>Закон Мура</b>	14	Ключевые факторы успеха	75
Закупка (сверх необходимого) для использования в будущем	76	Критерии получения заказа	50, 51
Затраты	92—70	Критерии удержания покупателя	51
на сервис	80—65	Критические точки	54
эксплуатационные издержки	61, 62	Команда/рабочая группа, управляющая категорией/видом (товара)	156, 157
Затраты, зависящие от жизненного цикла	61	Компьютерная промышленность	13—6
Зипкин, Пол	114	Конкуренты, идентификация	51
		Концентрация покупательной способности	16—9
<b>Изи Джет</b>	86	<b>Левит, Теодор</b>	59
Индекс уровня обслуживания	52—7	Ленд Ровер	18—9
Инновация	28—19	Лидер категории/вида (товара)	150
Интеграция		Логистика	93
вертикальная	44, 166—9, 190—9	и обслуживание клиентов	47—3
виртуальная	167	и ценность для покупателя	62, 63
Интел	14, 15	Логистические информационные системы	181
Интернет	24, 182	Лояльность	
Информация		лояльность к бренду	11, 12
цепочка поставок, обусловленная спросом	121—2, 124—6	лояльность покупателя	21—13
сокращение времени на выполнение заказа	109—4	«Лучший в категории» бенчмаркинг	51
совместный/общий	122		
Искушенность покупателей	12		
Исследование «измены» покупателей	39		
		<b>МакБрайд</b>	30, 31
		Маркетинг базы данных	20—14
<b>Калькуляция себестоимости</b>		Маркетинг бренда	150—16

Маркетинг розничных продаж	150—16	Партнерства	39—30
Массовая кастомизация	116—8	Персональные компьютеры	14—15
Матрица прибыльности покупателя	83—3	Планировка торгового зала (магазина)	153
Межфункциональный процесс управления	139—12	Поглощения	167—30
Межфункциональные команды/рабочие группы	142—9, 145—12	Покупатель, чувствительный к срокам выполнения заказа	90
управление взаимодействием с ключевым клиентом	156—1	Покупатели	
выполнение заказа	99	влияние на рынке	12—4
Микромаркетинг	19—14	искушенность/опытность	12
Микросхемы Пентиум	16	покупатели, чувствительные к срокам	91
«Модификация с целью снижения себестоимости»	85, 86	Покупательная способность, концентрация	16—9
Момент обнаружения спроса	113	Полезные затраты времени	106—2
Моющие средства	30—19	Полная стоимость «продолжительность жизни» покупателя	37
<b>Надежность</b>	98	Померанц, Д.Д.	155—20
Нападения террористов	184	Посредники	148
Необходимые ключевые возможности	28—20	Поставка без ошибок и повреждений	52—7
Непатентованные товары	177—8, 181	Потребители	61
Непрерывное изучение рынка	97—3	Потребительские товары длительного пользования	25
Нортон, Д.Р.	162—5	Потребительские товары постоянного спроса	24—14, 75, 125, 181
<b>Область взаимодействия с покупателями, контроль</b>	190—9	Потребительские рынки, фрагментация	19—14
Обмен электронными данными	126	Правило квадратного корня	171—3
Обратная связь, покупатель	39	Правило Парето (принцип 80/20)	39, 54
Обслуживание клиентов	10	Предпочтение, бренд	11
исследование потребностей в обслуживании	50	Предприятие-предприятию (B2B)	25, 61
покупатель, чувствительный к качеству обслуживания	10, 25—15	Прибыль на единицу складской площади	77
Опасная зона	85	Прибыльность покупателя	77—65
Определение стоимости поставок	158	Принцип уклонения	82
Основные категории товаров, т.е. являющиеся целью посещения магазина	152—20	Принцип 80/20 (правило Парето)	39, 55, 80, 178
Относительная ценность для покупателя	71—2	Прогнозирование спроса	100—6, 114—7, 179—40
<b>Парсонс, Тони</b>	101	Программы для постоянных покупателей	21—13
		Программы «Запасы, управляемые продавцом»	18
		Программы клубных карт для постоянных клиентов	21—13
		«Продолжительность жизни» покупателя — время,	

в течение которого покупатель сохраняет лояльность к товарам компании	38	сегменты ценности для покупателя	66—52
Продукты/товары	147	микромаркетинг	19—14
Проктор & Гэмбл	80, 116, 131	Сезонные/случайные категории (товаров)	155—20
Прямая поставка	109, 179	Сетевой брокер	186—5
<b>Развитие отношений с потребителем</b>	140	Сетевая организация	33
Разработка бренда	140	Синергетика, глобальная	172
Разрыв в сроках поставки	110—4	Системы доставки ценности	76—6
Разрыв, расхождение, отклонение	122, 188	Совместное планирование, прогнозирование и поддержание запасов, ресурсов	127—103
Расположение товаров вдоль проходов	152	Совместное управление материальными запасами	126, 127
Распределенная дистрибуция	171—3	Совместно управляемые запасы	126, 127
Резервный запас	119	цепочка поставок, управляемая спросом	117—91, 121
Реинжиниринг бизнес-процессов	91, 108	скрытый спрос	118—1
Реинжиниринг процессов логистики	109—4	промежуточное складирование/хранение	109—3
Реклама	19, 56	местоположение	176—40
Рентабельность торговой площади	77	виртуальный	171
Розничные продавцы	168—30	Совокупная концепция продукта	60
Розничная торговля бакалеей	16	Создание схемы каналов	105—81
управление категорией (товара)	152—20	Создание схемы цепочки поставок	106
эффективный отклик на запросы потребителей	121, 126—100	«Сони Плей Стейшн»	185
<b>Роли категории</b>	154—20	Сотрудничество	44—30
<b>Рынок</b>	9—21	Спрос	109
изменение маркетинговой среды	10—6	прогнозирование	99—6, 112—7, 179—40
концентрация покупательной способности	16—9	скрытый товарными запасами	119—10
фрагментация потребительских рынков	19—14	Стандартизация против кастомизации	173—40
покупатель, чувствительный к уровню обслуживания	10	Стиральные порошки	30—19
источники маркетингового преимущества	27—20	Стоимость капитала	159
<b>Рынок покупателя</b>	12—4	Стратегия логистики	169—40
<b>Рынок продавцов</b>	12—4	глобальная управляемая рынком	65
<b>Сегментация</b>	154—20	Стратегия роста	83
управление категорией (товаров)	154—20	Стратегия удержания покупателя	25, 35—6
		Схема/планировка торгового зала	153
		<b>Террористический акт 11 сентября</b>	184
		Товарные запасы	118, 119
		резервные запасы	118, 119

затраты на содержание, текущие расходы, транспортные расходы	62—5	на потребностях рынка переход от ценности бренда к	66—55 56—3
Товары временной замены	154—20	системе «доставки» ценности	76—6
Товары замедленного сбыта	179	потребительная стоимость	64
Товары постоянного спроса	178	Ценообразование на основе ценности	76—6
Торговый маркетинг	45—1	Централизация	170, 170—4
Тотальное управление качеством (TQM)	54	Цепочка поставок	112—100
Точка развязки	113	скорость, быстрота, стремительность	76
Транспорт	183	связь посредством обмена информацией	124
<b>У</b> олкер, Саймон	87	разработка стратегии цепочки поставок	75
Управление взаимоотношениями с клиентами (CRM)	25	«эффективный отклик на запросы потребителей»	121
Управление взаимоотношениями с ключевыми клиентами	156—1	уязвимость глобальных цепочек поставки	184—3
Управление категорией/видом (товара)	44, 78, 135, 154—20	Цикл оборота наличных денежных средств	92—79
Управление каналом	45—1	<b>Ч</b> истая прибыль	
Управление клиентом	46, 141, 147—21	от продажи товара	78—8
Управление логистикой	143	«Чуткая» логистика	115
Управление покупателями	147—21	«Чуткая» организация	138—27
Управление процессами	139—12	<b>Ш</b> вейная промышленность	33
Управление спросом	148—21	глобальные цепочки поставок	185—8
Управление эффективностью производства	156—7	быстрая реакция/отклик	121
Утрата уникальности в компьютерной промышленности	12 13—6	<b>Э</b> йвон	74
Учет затрат	146, 157—2, 164	Экономичные авиалинии (т.е. с дешевыми билетами)	86
<b>Ф</b> армацевтическая промышленность	191	Эксплуатационные издержки	61, 62
Фаррел, Джон	22	Электронная система учета реализации	124, 125—6
Форд, Генри	43	Элементы (службы работы с покупателями), следующие за сделкой	49
Форд Мотор Компании	18—9, 167—9	Элементы (службы работы с покупателями), предшествующие сделке	49
Формат «магазин в магазине»	152	Этические проблемы	185
Фрагментация потребительских рынков	19—14	Эффект юнта	118
Функциональная схема	53—8	Эффект Форрестера	118
Функции	139	<b>Я</b> понокие компании	97—3, 172
<b>Ц</b> енность для покупателя	58—66		
затраты на обслуживание	80—65		
формулировка определения	61—5		
стратегия логистики, основанная			

Мартин Кристофер, Хелен Пэк

**МАРКЕТИНГОВАЯ ЛОГИСТИКА**

Переводчик  
Научный редактор  
Ответственный секретарь  
Верстка  
Художник  
Корректор

Касимова И.О.  
Стась А.К.  
Дубровская Е.А.  
Радина А.Ю.  
Егорова Е.А.  
Фрунзе Е.Б.

Изд. Лиц. ИД № 05030 от 09.06.2001 г.

Формат издания 70x100/16. Печать офсетная.  
Бумага офсетная. Усл. п. л. 13,80.  
Тираж 2000 экз. Заказ № 1286.

Отпечатано с готовых пленок  
в ООО «Чебоксарская типография № 1»  
428019, г. Чебоксары, пр. И. Яковлева, 15.

ООО «Издательский Дом «Технологии»  
123060, Москва, ул. Расплетина, д. 5  
Главный редактор СТАСЬ К. Н.  
Исполнительный директор ГРАВИЛИНА Г. Б.  
Тел. (095) 946-98-88, факс (095) 748-50-72  
e-mail: techno@sniip.ru , idt@sniip.ru  
<http://www.techizdat.ru>

*ООО «Издательский Дом «Технологии» (Россия) и Elsevier Science Ltd (England) не несут ответственности за повреждения и/или ущерб, понесенный лицами или имуществом в результате фактически или якобы порочащих заявлений, нарушения интеллектуальных прав и прав на неприкосновенность частной жизни, а также не несут ответственности производителя продукции за ущерб, причиненный по небрежности или иным образом в результате использования или применения идей, указаний, процессов, продукции или методов, содержащихся в тексте издания.*