

УДК 339.187

Э.Г. Заруднев

СТРАТЕГИЯ ПРОЕКТИРОВАНИЯ КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННЫХ ЦЕПЕЙ ПОСТАВОК

E.G. Zarudnev

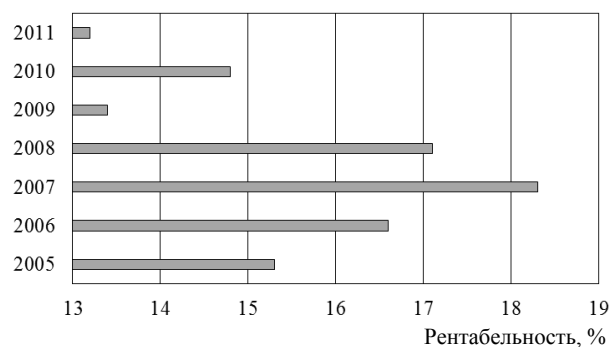
DESIGN STRATEGIES CUSTOMER FOCUSED SUPPLY CHAIN

Рассмотрены проблемы построения ориентированных на клиента цепей поставок. Изложен подход к разработке стратегии проектирования таких множественных организационных логистических структур.
ЛОГИСТИКА. ОРИЕНТАЦИЯ НА КЛИЕНТА. ПРОЕКТИРОВАНИЕ. СТРАТЕГИЯ. ЦЕПИ ПОСТАВОК.

The article deals with the problem of building customer focused supply chain. The approach to the development of such a design strategy of multiple logistic organizational structures.
LOGISTICS. CUSTOMER ORIENTATION. DESIGN. STRATEGY. THE SUPPLY CHAIN.

Одной из причин наступления рецессии в экономике России, симптомы которой уже отчетливо видны, следует считать недостаточно широкое восприятие отечественными предприятиями мировых инвариантных стандартов логистического взаимодействия. Подобное запаздывание в условиях, когда конкуренция на отечественном внутреннем рынке приобретает международное измерение (вследствие вступления страны в ВТО), создает существенную угрозу, прежде всего, развитию реального сектора национальной экономики. Его представители сегодня демонстрируют далеко не лучшие показатели. Около 30 % предприятий обрабатывающей промышленности являются убыточными. Рентабельность проданных ими товаров так и не достигла докризисного периода (см. рисунок). Предприятия не оставляют открытым вопрос об улучшении своей хозяйственной деятельности. Ими внедряются различные организационные инновации, среди которых выделяются внедрение современных систем логистики и реализация новых форм хозяйственных связей. Однако такую логистическую активность, согласно открытым данным официальной статистики, проявляет менее трети от всех предприятий и только лишь четверть из них стремится перестроить хозяйственные связи. Хотя «тщательное» управление такими связями служит действенным инструментом достижения конкурентного преимуществ,

так как на рынке сегодня соперничают цепи поставок, ориентированные на обслуживание конечных потребителей. Выполнение последнего условия во многом связано с реализацией политики ориентации на клиента. Это и обуславливает актуальность стратегии проектирования клиентоориентированных цепей поставок.



Рентабельность проданных товаров, произведенных предприятиями обрабатывающей промышленности [8]

В России практика построения клиентоориентированных логистических структур, особенно в сфере реального сектора экономики, еще редка. Дело в том, что на отечественном рынке зачастую монопольное положение занимают поставщики. Однако существует основание полагать, что эта ситуация должна измениться. Ожидание базируется на учете двух основных факторов.



Во-первых, дифференциация обслуживания потребителей позволяет избежать ценовой конкуренции [9]. Во-вторых, вес логистической компоненты в таком обслуживании постоянно возрастает. Причины этого феномена лежат на поверхности. Одна из них предопределяется «взрывообразным» повышением многообразия покупательских предпочтений, ростом спроса на ускоренные доставки товаров и тенденцией сокращения жизненных циклов товаров. Все это, соответственно, вынуждает предприятия пересматривать политику предоставления логистического сервиса и перестраивать конфигурацию цепей поставок. Другая причина предопределяется трансформацией вещественной структуры товарного обращения [6]. Дело в том, что потребители все чаще изъявляют желание повысить ценность товарных поставок за счет предоставления им дополнительных, в том числе логистических, услуг. Кроме того, существует устойчивая практика направления поставщикам просьб не просто о выполнении нестандартных заказов на поставки, но и об изменении договорных условий логистического обслуживания. Примером служат запросы потребителей об ускорении отгрузки партий товара или изменении их ассортиментной структуры. Отдельно в контексте увеличения логистической составляющей в обслуживании потребителей следует отметить то, что оно происходит под влиянием требований международных стандартов качества ISO.

Сложность на пути стратегического планирования построения клиенториентированных цепей поставок составляет, прежде всего, отсутствие целостной концепции логистического сервиса. Хотя отдельные ее элементы просматриваются в [1, 4, 7, 10]. Отечественные публикации по этой тематике в целом написаны по мотивам работы [1], в которой предлагается рассматривать в качестве показателей уровня логистического сервиса его доступность, функциональность логистического цикла, надежность поставок. Вопрос совершенствования их типологии и методик оценки сегодня широко обсуждается специалистами. Одной из трудностей в решении этого вопроса следует считать формирование показателей, предназначенных для оценки восприятия потребителями невещественной части логистической услуги. Уместно напомнить, что услуги в концепции ISO представляют собой два

взаимосвязанных процесса: взаимодействие с потребителем и внутрифирменный производственный процесс. Первый предопределяет наличие в логистической услуге невещественной компоненты, что на практике усложняет восприятие потребителями ее ценности. Между тем затраты на организацию логистического сервиса достаточно велики, поэтому любые ошибки, допущенные производителем, при обосновании требований к ней могут обернуться значительными убытками. Наиболее часто уровень логистического сервиса рассматривается с позиции исполнения совершенного (идеального) заказа, которая воплощена в концепции SCOR модели. Показателями исполнения такого заказа выступают своевременная доставка, укомплектованность, отсутствие ошибок в товаросопроводительной документации [1, 4]. Такой подход правомерен. Однако он направлен лишь на констатацию факта исполнения договорных обязательств по поставке, тогда как собственно императивы логистического сервиса остаются нераскрытыми. Рассмотрим это положение более детально, причем, начнем с концепции «ориентации на клиента».

Центральным постулатом такой концепции, которая является неотъемлемым элементом современной теории маркетинга, служит специфицирование потребностей потенциальных покупателей с принятием усилий по полному их покрытию востребованными товарами и услугами [2, 3, 9]. Причем, ставка на удовлетворенность клиента делается в целях его завоевания и удержания. Причина такого подхода лежит на поверхности, так как затраты на поддержание интереса старого клиента к поставщику почти на порядок меньше, чем затраты на поиски нового клиента. Сегодня подобный подход предполагает также формирование у клиента лояльности к поставщику. Такая лояльность представляет собой, прежде всего, благожелательное отношение к поставщику, которое, соответственно, в значительной степени обеспечивает привязку к нему потребителя, т. е. его прикрепление к поставщику. Категория лояльности обычно соотносится с наличием у клиента устойчивого предпочтения делать покупки у конкретного поставщика. Однако в качестве основных ее составляющих выделяются также уровень взаимодействия потребителя с поставщиком (он характеризуется

количеством повторных закупок, средним их размером и др.) и осведомленность о поставщике и его бренде (товарном знаке). Последнее положение является краеугольным камнем теории маркетинга взаимодействий, которая предусматривает, во-первых, использование психологических приемов (нередко с элементами манипуляции) в целях воздействия на потребителя, т. е. «принуждение» его к покупке, во-вторых, формирование в сознании потенциальных потребителей положительного образа поставщика и его товара с использованием товарных знаков и др., т. е. управляя брендами. Все это противоречит первоначальной идее маркетинга, которая априори заключалась в исследовании рыночных потребностей, а не в управлении ими в интересах поставщиков. Однако здесь, по-видимому, проявляется общий тренд, задаваемый производственными предприятиями, которые стремятся управлять спросом путем искусственного сокращения жизненного цикла товаров и использования кредита для «принуждения» к их покупке, обходя стороной вопрос о рационализации их потребления [6]. Таким образом, в концепции ориентации на клиента имеются «белые пятна», что усложняет стратегическое планирование построения клиентоориентированных цепей поставок. Однако это не единственная проблема. Дело в том, что формирование поставщиком благожелательного отношения к себе со стороны потребителей путем повышения степени их обслуживания влечет за

собой рост логистических издержек, связанных с организацией поставок. Выход из этой ситуации поставщики видят в избирательном обслуживании потребителей, что является дискриминационной практикой.

В последней связи особый интерес представляет разработка стратегии проектирования клиентоориентированных цепей поставок, учитывающей передовую практику управления логистическим сервисом и отечественные экономические реалии. В обосновании такой стратегии, по нашему мнению, должна соблюдаться следующая этапность: 1) проведение маркетинговых исследований (выбор перспективного рынка, его сегментация и определение своей группы потребителей); 2) разработка политики обслуживания потребителей с учетом специфики формирования положительного имиджа в глазах клиентов и приемов их удержания; 3) определение конкурентоспособного уровня предоставления логистического сервиса и оценка соотношения между ним и логистическими издержками; 4) определение конфигурации цепи поставок, отвечающей требованиям минимизации общих таких издержек и обеспечения операционной гибкости; 5) технико-экономическое обоснование потребности в ресурсах, необходимых для организации функционирования клиентоориентированной цепи поставок; 6) формулирование принципов логистической координации ее участников; 7) установление правил логистического контроллинга этих цепей [1, 4, 10].

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. **Бауэрсокс, Д.Дж.** Логистика: интегрированная цепь поставок [Текст] : пер. с англ. / Д.Дж. Бауэрсокс, Д.Дж. Клосс М.: Олимп-Бизнес, 2001. 640 с.
2. **Герпотт, Т.Й.** Эмпирические исследования лояльности клиента [Текст] / Т.Й. Герпотт // Проблемы теории и практики управления. 2000. № 6. С. 73–77.
3. **Джонсон, Д.М.** Ориентация на клиента ключевой фактор успеха предприятия [Текст] / Д.М. Джонсон, А. Херрманн // Проблемы теории и практики управления. 1999. № 2. С. 96–100.
4. Корпоративная логистика. 300 ответов на вопросы профессионалов [Текст] / под общ. и науч. ред. В.И. Сергеева. М.: Инфра-М, 2004. 976 с.
5. **Котлер, Ф.** Маркетинг в условиях сетевой экономики [Текст] / Ф. Котлер, Р.С. Ачрол // Маркетинг и маркетинговые исследования. 2000. № 2(26). С. 2–19.
6. **Кочетов, Э.Г.** Геоэкономика (Освоение мирового экономического пространства) [Текст]: учебник / Э.Г. Кочетов. М.: Бек, 1999. 480 с.
7. **Портер, М.** Международная конкуренция [Текст]: пер. с англ. / М. Портер; под ред. и с предисл. В.Д. Щетинина. М.: Междунар. отношения, 1993. 896 с.
8. Промышленность России. 2012 [Текст]: стат. сб. М.: Росстат, 2012. 445 с.
9. Современные потребительские тренды и удовлетворенность потребителя: монография [Текст] / под ред. О.К. Ойнер. М.: Инфра-М, 2013. 142 с.
10. **Ткач, В.В.** Учет фактора лояльности потребителя и поставщика в планировании поставок в логистических цепях [Текст] / В.В. Ткач // Риск. 2012. № 2. С. 77–80.

REFERENCES

1. **Bauersoks D.Dzh., Kloss D.Dzh.** Logistika: integrirovannaia tsep' postavok: per. s angl. M.: Olimp-Biznes, 2001. 640 s. (rus)
2. **Gerpott T.I.** Empiricheskie issledovaniia loial'nosti klienta. *Problemy teorii i praktiki upravleniia*. 2000. № 6. S. 73–77. (rus)
3. **Dzhonson D.M., Kherrmann A.** Orientatsiia na klienta kluchevoi faktor uspekha predpriatiia. *Problemy teorii i praktiki upravleniia*. 1999. № 2. S. 96–100. (rus)
4. Korporativnaia logistika. 300 otvetov na voprosy professionalov. Pod obshch. i nauch. red. V.I. Sergeeva. M.: Infra-M, 2004. 976 s. (rus)
5. **Kotler F., Achrol R.S.** Marketing v usloviakh setevoi ekonomiki. *Marketing i marketingovyie issledovaniia*. 2000. № 2(26). S. 2–19. (rus)
6. **Kochetov E.G.** Geoekonomika (Osvoenie mirovogo ekonomicheskogo prostranstva): uchebnik. M.: Bek, 1999. 480 s. (rus)
7. **Porter M.** Mezhdunarodnaia konkurentsia: per. s angl.; pod red. i s predisl. V.D. Shchetinina. M.: Mezhdunar. otnosheniia, 1993. 896 s. (rus)
8. Promyshlennost' Rossii. 2012: stat. sb. M.: Rosstat, 2012. 445 s. (rus)
9. Sovremennye potrebitel'skie trendy i udovletvorennost' potrebitelia: monografiia. Pod red. O.K. Oiner. M.: Infra-M, 2013. 142 s. (rus)
10. **Tkach V.V.** Uchet faktora loial'nosti potrebitelia i postavshchika v planirovanii postavok v logisticheskikh tsepiakh. *Risk*. 2012. № 2. S. 77–80. (rus)

ЗАРУДНЕВ Эдвард Германович – аспирант кафедры «Системы технологий и товароведения» Санкт-Петербургского государственного экономического университета.

191023, ул. Садовая, д. 21. Санкт-Петербург, Россия. E-mail: vvt@finec.ru

ZARUDNEV Edward G. – Saint-Petersburg State University of Economics.

191023, Sadovaya str. 21. St. Petersburg. Russia. E-mail: vvt@finec.ru
