Маркетинг и управление цепочками поставок

В настоящее время организации признают важность интеграции спроса и предложения для их роста и успеха. В то время как маркетинг и управление цепочками поставок являются неотъемлемой частью любой бизнес-квалификации, становится все более важным понять необходимость интеграции между синергетическим маркетингом и УЦП.

Маркетинг и управление цепочками поставок – одни из первых, которые объединяют эти две дисциплины. Целостный подход предоставляет учащимся понимание на макроуровне этих функций и их симбиотических отношений друг с другом, а также демонстрирует, как ими можно управлять синергетически в интересах организации.

Данный учебник является мостиком для изучения маркетинга, логистики, организации снабжения или закупок и прекрасно подходит студентам, которые хотят понять смысл бизнеса на макроуровне.

Димитрис Фолинас является адъюнкт-профессором в отделе логистики в Технологическом образовательном институте Центральной Македонии, Греции.

Томас Фотиадис-доцент кафедры маркетинга и директор маркетинговой лаборатории департамента производства и управления Политехнической школы им. Демокрита университета Фракии, Греции.

Marketing and Supply Chain Management

A Systemic Approach

Dimitris Folinas and
Thomas Fotiadis

Routledge
Taylor & Francis Group
LONDON AND NEW YORK

Маркетинг и управление цепочками поставок

Системный подход

Димитрис Фолинас и

Томас Фотиадис

Routledge
Taylor & Francis Group
LONDON AND NEW YORK

УДК 339.1
ББК 65.42
Ф74

Впервые опубликовано в 2018 году
Routledge
2 Park Square, Milton Park, Abingdon, Oxon OX14 4RN
Routledge
Третья авеню, 711, Нью-Йорк, NY 10017
Routledge является товарным знаком Taylor & Francis © 2018 Dimitris Folinas and Thomas Fotiadis
Право Димитриса Фолинаса и Томаса Фотиадиса быть указанными как авторы данной работы было заявлено ими в соответствии с разделами 77 и 78 Закона об авторском праве, образцах и патентах 1988 года.

Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть перепечатана, воспроизведена или использована в любой форме или любыми электронными, механическими или другими средствами, известными в настоящее время или изобретенными позже, включая фотокопирование и запись в любой информационной системе хранения или поиска, без письменного разрешения издателей.
Уведомление о товарном знаке: Названия продуктов или компаний могут быть товарными знаками или зарегистрированными товарными знаками и использоваться только для идентификации и объяснения без намерения нарушения прав.

Библиографическая запись Британской Библиотеки
Запись в каталоге об этой книги доступна в британской библиотеке
Конгресса по публикационным данным
Имена: Фолинас, Димитрис, 1970 - автор.
Название: Маркетинг и управление цепочками поставок: системный подход /Димитрис Фолинас и Томас Фотиадис.

Описание: Абингдон, Оксон; Нью-Йорк, Нью-Йорк: Routledge, 2017. Включает библиографические ссылки и алфавитный указатель.

Идентификаторы: LCCN 2017006113 (печать) | LCCN 2017023690 (Электронная книга) | номер ISBN 9781315646855 (Электронная книга) | номер ISBN 9781138181649 (в твердом переплете: щелочная бумага) / ISBN 9781138181656 (в мягком переплете: щелочная бумага)
Предметный указатель Библиотеки Конгресса: Промышленный маркетинг. / Бизнес-логистика.
Классификация: LCC HF5415.1263 (Электронная книга) |
LCC HF5415.1263.F65 2017 (печать) / DDC 658.7-dc23
Запись Библиотеки Конгресса доступна по адресу https://lccn.loc.gov/2017006113

ISBN: 978-1-138-18164-9 (книга в твердом переплете)
ISBN: 978-1-138-18165-6 (книга в мягкой обложке)
ISBN: 978-1-315-64685-5 (электронная книга)

ISBN 978-601-333-633-6 (рус)

Набор в Times New Roman
Keystroke, Невилл Лодж, Теттенхолл, Вулверхэмптон

Посвящение

"В каждом ребенке на каждом этапе его развития происходит новое чудо энергичного разворачивания, которое является новой надеждой и новой ответственностью для всех нас. " Эрик Эриксон

Мы надеемся, что наша книга будет детищем для всех нас.

Доктор Фолинас хотел бы посвятить эту работу своей семье, которая всегда была рядом с ним.

Содержание

Список иллюстраций xi
Выражения признательности xv

Введение 1

ЧАСТЬ I
Теоретический контекст 3

1 Проблемы маркетинга и управления цепочками поставок 5

2 Введение в маркетинг и управление производственно-сбытовой деятельностью 25

3 Сосуществование маркетинга и управления производственно-сбытовой деятельностью на современной рыночной арене 59

4 Определение проблем и тенденций маркетинга и управления цепочками поставок 75

5 Интегрированная структура маркетинга и управления цепочками поставок 95

ЧАСТЬ II
Функциональное разграничение 119

6 Системный подход к каналам распределения 121

7 Комплексный подход к обработке спроса 151

8 Закупки с точки зрения маркетинга и управления цепочками поставок 169

ЧАСТЬ III

Современные вопросы 193
9. Типовые подходы во взаимодействии маркетинга и управления поставками 195

10. Технологии взаимодействия маркетинга и организации поставок 219

Библиография 259
Алфавитный указатель 273

Список иллюстраций

Рисунки

1.1 Общая модель поведения покупателей в контексте решения проблемы покупки 8
1.2 Возможные исходы после осуществления покупки 8
1.3 Сравнение конкурирующих товарных предложений для оценки и выбора поставщика 9
1.4 Спектр услуг 12
1.5 Сравнение конкурирующих товарных предложений для оценки и выбора поставщика (подкрепленный) 12
1.6 Взаимосвязь между удовлетворенностью покупателей и постоянством клиенту 15
1.7 Организация бизнеса на основе функций 16
1.8 Пример выполнения процесса 18
1.9 Бизнес функции в зависимости от подходов к бизнес процессам 19
1.10 Теоретическая основа и дорожная карта данной книги 23
2.1 Основные функции предприятия 26
2.2 "Потребность" как подмножество "желания" и "спроса" 32
2.3 Схематическое изображение ассоциации «потребность» и «продукт» 33
2.4 Продукт – услуга – идея: «триада» 38
2.5 Неконтролируемые переменные внешней среды 41
2.6 Диалектическое и динамическое взаимодействие компонентов неуправляемой внешней среды 42
2.7 Четыре Столпа маркетинга и потребностей клиентов 45
3.1 Сокращение времени выполнения 63
Глокальный путь: предприятие с глобальным продуктом, обращенным к местным рынкам с благоприятной адаптацией 70
4.1 Глокальный путь: предприятие с глобальным продуктом, адресованным местным рынкам с своевременной адаптацией 86
5.1 Процесс общения 102
5.2 Передача сообщений в процессе коммуникации 102
5.3 Специализация по сравнению с интеграцией 114
5.4 Схематическая иллюстрация философии интеграции для отделов маркетинга и управления цепочками поставок 116
5.5 Специализация / интеграция 117
5.6 Позитивная динамическая взаимосвязь двух отделов 118
6.1 Отношения между компанией и ее окружением 122
6.2 Графическое представление канала распределения 124
6.3 Сеть создания ценности 125
6.4 Количество сделок без посредника 129
6.5 Количество сделок с посредником 130

6.6 Вклад посредников в распределительную сеть 132
6.7 Поле деятельности участников распределительной сети 133
6.8 Поле деятельности участников распределительной сети и различных соответствующих потоков (таксономия по полезности) 134
6.9 Виды поставщика логистических услуг 143
6.10 Процесс выбора поставщика логистических услуг 144
7.1 Требования к продукции для A1 154
7.2 Пример ABC-анализа 158
7.3 Ежегодные затраты на обслуживание запасов 159
7.4 Годовые затраты на пополнение запасов 160
7.5 Общая стоимость 161
7.6 Пример применения простой скользящей средней 163
8.1 Цикл стратегического поиска 173
8.2 Пример ССВУ-анализа 178
8.3 Отношения с поставщиком 189
9.1 JIT предлагает систему контроля натяжения материала 198
9.2 Пример диаграммы рыбьей кости 202
9.3 Пример диаграммы анализа процесса 203
9.4 Пример блок-схемы 203
9.5 Пример диаграммы Парето 204
9.6 Пример контрольной диаграммы 205
9.7 Модули ECR 210
9.8 Как работает кросс-докинг? 212
9.9 Операционная концепция совместного планирования, прогнозирования и пополнения запасов 215
9.10 Чувствительные к спросу рабочие части 216
10.1 Пример штрихкода EAN-13 222
10.2 Операция радиочастотной идентификации 224
10.3 Компоненты радиочастотной идентификации 225
10.4 QR код 226
10.5 Деятельность нефинансового контрагента 229
10.6 Основа для категоризации бизнес-информационных систем 233
10.7 Архитектура системы управления отношениями с клиентами 239
10.8 Оперативно-аналитическая система управления отношениями с клиентами 241
10.9 Система управления взаимоотношениями с поставщиками 242
10.10 Этапы эволюции логистического менеджмента / управления цепочками поставок 245
10.11 Этапы эволюции электронной коммерции/электронного бизнеса и управления логистикой/ взаимосвязь управления цепочками поставок 248
10.12 Уменьшение времени выполнения заказа в электронном порядке 253
10.13 Основы применения телематики на транспорте 254

Таблицы

3.1 Критерии оценки маркетинга и управления цепочками поставок 62
3.2 Рекомендации и практика по сокращению времени выполнения заказа 63
3.3 Определения и ключевые характеристики маркетинга услуг 7П 67
3.4 Контраст мнений менеджеров по маркетингу и цепочкам поставок о проведении инвентаризации 73
6.1 Основные виды маркетинговых каналов 135
6.2 Типы каналов для промышленной продукции 139
6.3 Подробные критерии оценки поставщика логистических услуг 146
7.1 Пример ABC-анализа 158
7.2 Пример применения простой скользящей средней 162
7.3 Спрос и вес 164
7.4 Спрос и прогнозирование 164
7.5 Пример расчета индексов MAD и MSE 165
8.1 Примеры модели оценки для выбора соответствующего поставщика 177
8.2 Процентное соотношение критериев отбора поставщиков 179
8.3 Оценка поставщиков по каждому критерию 180
8.4 Расчет баллов поставщиков по каждому критерию A 181
8.5 Расчет баллов поставщиков по каждому критерию B 181
8.6 Традиционные закупки по сравнению с интернет-закупками 184
8.7 Маркетинговая поддержка при выполнении цикла поиска источников финансирования 187
9.1 Соединение производства с маркетингом для принятия JIT 208
9.2 Преимущества совместного планирования, прогнозирования и пополнения запасов 216
10.1 Расчет контрольной цифры в штрих-коде EAN-13 223
10.2 Влияние эволюции электронной коммерции / электронного бизнеса на маркетинг услуг 243

Выражение благодарности

Авторы хотели бы поблагодарить г-на Паноса Стогианноса за его помощь в переводе и редактировании частей данной работы с греческого на английский язык. Авторы также хотели бы отметить вклад аспиранта факультета производства и управления Политехнической школы имени Демокрита университета Фракии г-на Эфтимиоса Кокмотоса, который прочитал рукопись и сделал полезные и заставляющие задуматься комментарии и предложения.

Введение

В книге рассматриваются две наиболее важные бизнес-функции: *маркетинг* и *управление цепочками поставок*. Предлагается комплексный подход на основе системного обзора теоретической основы и соответствующих характерных признаков, составляющих связь для вышеуказанных областей. Вклад закреплен в интегрированной призме вместо самостоятельного и изолированного исследования вышеупомянутых ключевых областей. Открыт доступ к различным научным преимуществам и синергетическим эффектам, и результат значительно превосходит сумму соответствующих представлений об отдельных усилиях, предпринимаемых теоретическими автономными кластерами знаний в области маркетинга и управления цепочками поставок.

Различные области применения этой системной точки зрения состоят из:

1 Концептуальное уточнение и отображение теоретической основы маркетинга и цепочки поставок, а также соответствующая интерактивная корреляция их обозначенных рамок и целей.

2 Системный подход:

- превосходная ориентация на обслуживание клиентов;
- совершенство операций обработки заказа;
- интеграция процессов, ориентированных на спрос и предложение;
- источник финансирования и закупочная деятельность
- канал распределения;
- информационные системы управления и логистики; а также
- единый контекст услуг, рассматриваемый в готовом виде, обеспечивается многоуровневым целостным разграничением.

Кроме того, будут показаны и проанализированы такие высоко цитируемые вопросы, как устойчивое развитие, «зеленная» УЦП и корпоративная социальная ответственность, в то время как значительные усилия будут направлены на решение широкого спектра переменных "зеленый/благоприятный", которые включают в себя текущую сетку влияния различных заинтересованных сторон на современные организации и от современных организаций.

Данная книга продвигает идею, что для расширяющейся экономики ее общее развитие требует интеграции обеих парадигм. В литературе имеется множество учебников, которые ориентированы либо на маркетинг, либо на управление цепочками поставок. Данная книга рассматривает эти дисциплины/области бизнеса через комплексный подход, обеспечивающий конкретные практики и методы, основанные на известных философиях и современных технологиях.

Каждая глава книги содержит следующие элементы:

- Вводный абзац, в котором перечислены основные темы главы.
- Концептуальная основа, которая выступает в качестве дорожной карты для тем книги.
- Цели обучения/вопросы.
- Обзор вопросов для тестирования понимания читателями тем глав.
- Дискуссионные вопросы, поднятые по более широким темам главы.

ЧАСТЬ I

Теоретический контекст

1 Проблемы маркетинга и управления цепочками поставок

Введение

Существует симбиотическая связь между маркетингом и управлением цепочками поставок на любом предприятии. Это просто означает, что то, что происходит в одной области, напрямую влияет на другую, и, что более важно, сегодняшние менеджеры, чтобы добиться успеха, должны понимать, что они должны добиться успеха в обеих областях. В первой главе рассматриваются стратегические связи и разъединения между операциями по управлению цепочками поставок и маркетингом/продажами путем предварительного направления и анализа тематического исследования с оперативной точки зрения. Рассматриваемый случай можно рассматривать как общий и повседневный сценарий, который выявляет необходимость интеграции двух дисциплин.

Цель обучения

Прочитав эту главу, вы сможете ответить на следующие вопросы:

- Почему важно иметь комплексный взгляд на маркетинг и управление цепочками поставок?
- Каковы проблемы и последствия принятия не интегрированного подхода к этим двум дисциплинам?
- Что беспокоит клиентов в связи с низким уровнем сервиса?
- Каковы опасения руководства предприятий - участников цепочки поставок в связи с низким уровнем взаимодействия их логистических систем?

План

1.1 Тематическое исследование
1.2 Проблемы клиента
1.3 Проблемы управления
1.4 Теоретическая основа и дорожная карта книги

1.1 Тематическое исследование

Вместо введения мы представим обычный сценарий, происходящий на рынке ежедневно. Председатель учебного заведения принял решение совместно с правлением закупить 100 ПЭВМ для работы двух лабораторий. Посетив выставку в прошлом месяце, он решает связаться с тремя компаниями, которые активно работают на местном рынке. Он организует три встречи с менеджерами по продажам из соответствующих информационных компаний. На этих встречах менеджеры по продажам подчеркивают преимущества компаний, рассказывают про их многолетний опыт работы в этой области и высокое качество систем, которые они продают. Председатель в конце концов решает остановиться на компании-поставщике, обещающей высокий уровень послепродажной поддержки и более низкие эксплуатационные расходы. В самом деле, как поставщик пытается

"обезопасить" сделку, он обещает современные системы с большим объемом памяти и более быстрыми процессорами, которых его компания не имеет на данный момент и которые должны быть немедленно закуплены.

Через десять дней председатель звонит в колл-центр компании (по согласованию с руководителем отдела продаж поставщика) для получения информации о состоянии своего заказа. Оператор связывает его с начальником отдела продаж, который, не зная об исполнении заказа, рекомендует клиенту обратиться в бухгалтерию. Менеджер бухгалтерии информирует клиента о том, что его заказ получен и направлен в производственный отдел на следующий день после размещения заказа. Поскольку, однако, необходимо было заказать самые современные процессоры и блоки памяти, отдел снабжения заказал необходимое оборудование, но, из-за нехватки времени, удалось получить их вовремя, но с большой стоимостью.

Сотрудник бухгалтерии, предполагая, что заказ выполнен, просит клиента поговорить с персоналом склада. Работник на складе информирует клиента о том, что он уже получил часть заказа на складе (в частности, 60 ПЭВМ). Однако он ничего не знает об оставшемся заказе. Следовательно, он считает, что клиенту лучше еще раз обратиться в производственный отдел. Начальник производства докладывает клиенту, что остальная часть его заказа покинула сборочный конвейер, и логично, что он уже на пути к компании-поставщику. Однако он не знает точного времени доставки остальной части заказа и по этой причине берет на себя инициативу предложить клиенту связаться с водителем транспортного средства самостоятельно. "Неприятности" клиента заканчиваются, когда водитель информирует его о предполагаемом времени прибытия товара в заказе.

Сценарий выше ставит следующий очевидный вопрос:

Не могли ли все менеджеры, участвующие в исполнении заказа, а также сотрудники соответствующих отделов заранее сотрудничать, чтобы лучше спланировать исполнение заказа клиента?

Этот вопрос также вызывает озабоченность как со стороны клиента, так и со стороны руководства компании. Мы обсудим эти проблемы на основе того, что мы знаем из классической теории управления.

1.2 Проблемы клиента

Простой и незатейливый обзор этого "марафона" и виртуального (по телефону) тура компании-поставщика практически спонтанно вызывает у клиента ряд мыслей, сомнений и опасений:

- Может ли это быть та же самая компания, которая была привержена своему высокому уровню послепродажной поддержки, а именно - удовлетворению этого фактора / предпосылки дополнительным весом, который в конечном итоге определил ход действий и определил выбор поставщика? С какой уверенностью? Что все это говорит о его надежности и как компания может реагировать после покупки, когда она не может даже продуктивно и эффективно выполнить ряд рутинных процессов, связанных с этапами до покупки, в своем собственном доме?
- Как поставщик может утверждать, что он обеспечит высокую эффективность и технологическое оборудование, даже не задумываясь о том, насколько продукт

и/или услуга будут выгодны для самого поставщика?

• Каким может быть возможное будущее сотрудничество, начальные этапы которого характеризуются коммуникационным разрывом, а эффективность зависит от доброй воли и терпения клиента?

• Кто будет компенсировать потерю времени или потерю в будущем, если возникнут аналогичные условия и поведение?

Другими словами, клиент испытывает неприятное состояние " Диссонанс ", который возникает из-за наличия расхождения между запланированным результатом, который он ожидал - на основе договора - и договором в том виде, в каком он был реализован на сегодняшний день. Или, что еще хуже (но, возможно, ближе к реальности), он испытывает когнитивный диссонанс и, безусловно, преждевременный диссонанс, поскольку это может возникнуть на этапе после покупки.

В рамках поведения клиента, этот диссонанс касается взглядов, эмоций и т. д., принимается клиентом и проявляется, по сути, как внутреннее и неприятное состояние напряжения. Теоретическая основа "теории диссонанса" была разработана Фестингером в 1957 году, чтобы сделать тестирование и оценку различных альтернатив более ясными и понятными после того, как был сделан конкретный выбор. При том, что она, как правило, строится на некоторой форме несогласованности психологического характера, вытекающей из выбора, сделанного социальным кругом потребителя, можно, однако, увидеть полезные параллели и сходства с нашим сценарием, в контексте процессов "разрешения" покупательской "проблемы". Чтобы прояснить сферу применения компонентов, составляющих основу поведения покупателей (и, следовательно, также после покупки), на рисунке 1.1 показана общая модель поведения покупателей, представленная в виде пошагового процесса.

Можно заметить, что данная модель по существу пытается представить широкий спектр различных, а порой и нелепых и, возможно, даже, внутренне конкурирующих психолого-личностно-социально-познавательных параметров, для того, чтобы отразить и описать влияния и процессы, происходящие во время процедуры решения проблемы покупки.

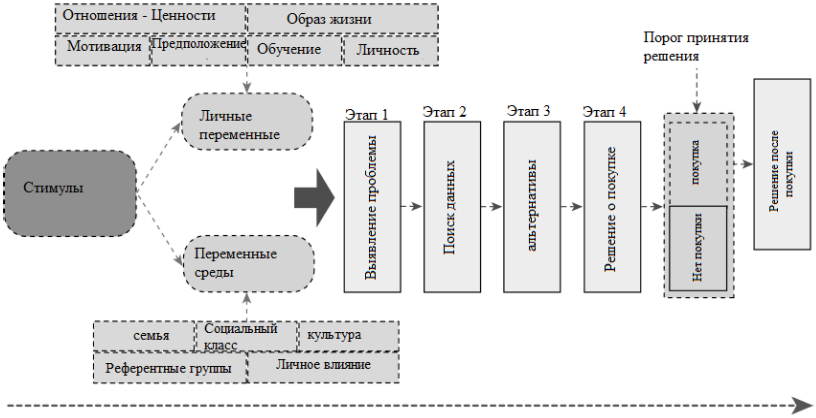


Рисунок 1.1 Общая модель поведения покупателей в контексте решения проблемы покупки

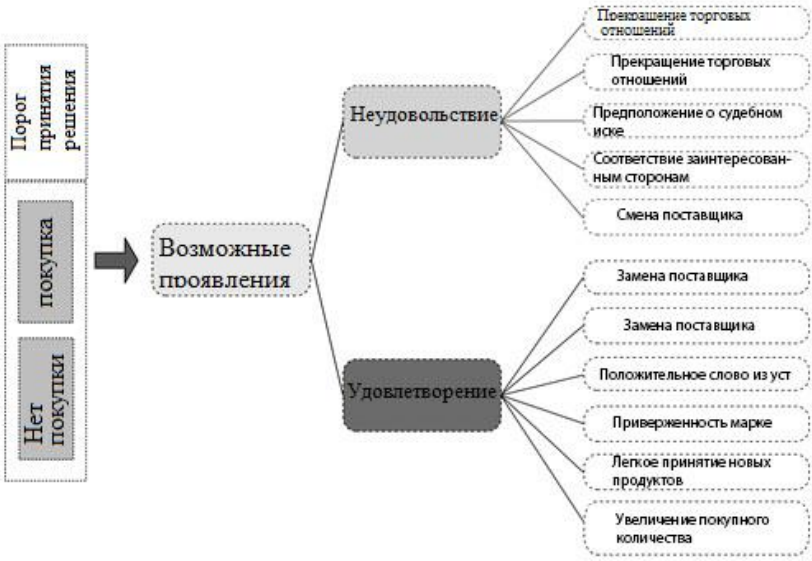


Рисунок 1.2 Возможные результаты после осуществления покупки

После осуществления покупки потребитель должен удостовериться, что результат был достоин ожидаемого уровня и ожиданий – как видно из вышеизложенного - в то время как возможных проявлений оценки после покупки два, каждый из которых влечет за собой свои собственные последствия и расширения (рисунок 1.2).

Случай, когда клиент в нашем примере в конечном итоге перейдет на этап после покупки, четко описан, становится очевидно, что его неудовлетворенность

повлечет за собой неблагоприятные последствия и для поставщика. Но в этом случае общий имидж, создаваемый профессиональным профилем поставщика и воспринимаемый самим потенциальным клиентом, ставит под угрозу реализацию самой сделки. Атрибут «перспективный», который характеризует данного потребителя в данный момент, является ключом к пониманию этой аргументации. Клиент все еще находится на одном из этапов (между 2-м, 3-м и 4-м), но еще не пересек дифференциальный порог реализации покупки продукта.

Непунктуальность и непрофессиональное поведение со стороны поставщика вызывают сходные условия "разлада" или несогласия, и в результате вместо того, чтобы курс решения был линейно и поэтапно направлен на реализацию покупки (от каждого предыдущего к каждому следующему шагу), он вызывает регресс к предыдущим этапам и колебания. Иными словами, существует риск того, что пошаговая процедура будет прервана до ее 5-го этапа. И очевидно, что ущерб в таком случае будет усугубляться. Поставщик будет лишен дохода от покупки и будет страдать от последствий неудовлетворенности клиента

- как если бы покупка уже была осуществлена.

Естественно, что большинство из нас - с большим или меньшим опытом, или даже без опыта - может почти самоочевидно и интуитивно описать, без каких-либо обстоятельств, исчерпанных поверхностным участием в теоретическом плане, потребительское поведение в нашем примере. Однако, это свидетельствует о

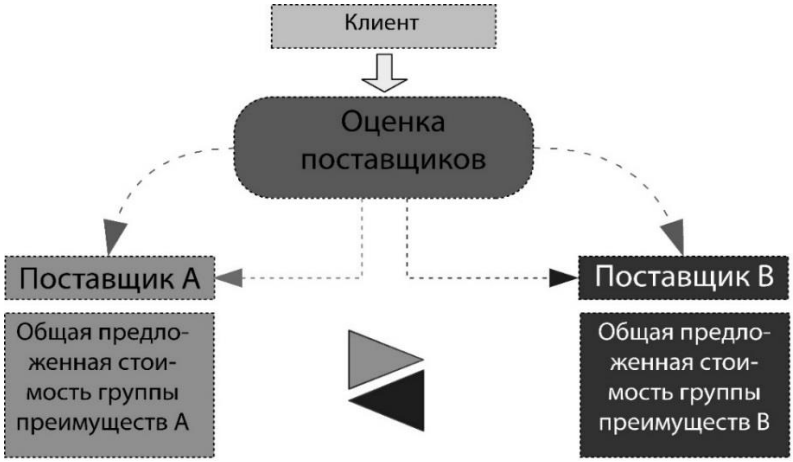


Рисунок 1.3 Сравнение конкурирующих товарных предложений для оценки и выбора поставщика

масштабах последствий, которые могут иметь внешне безобидные деловые отношения, практики, культуры и философии, чуждые маркетингу.

Более тщательный подход в свете теоретической основы маркетинга декодирует, разграничивает и рекомендует более аналитическое отображение структуры переменных и компонентов, которые привели к этому конкретному

результату. Возьмем один пример: компания-провайдер, чтобы привлечь потенциального (нового) клиента, должна предложить ему "превосходящую" стоимость через свое товарное предложение. Под "предложением" понимаются все материальные и нематериальные характеристики продукта, его качество, уровень оказываемой услуги и цена продукта. Термин "добавленная стоимость" подразумевает, что при любом возможном сравнении, которое клиент делает – как неотъемлемая часть "решения" своей проблемы покупки – с конкурирующими предложениями, он должен решить, что данный конкретный продукт имеет большую ценность (рис.1.3).

Концепции высшей и добавленной стоимости занимают видное место в широком спектре экономических и социальных наук и в значительной степени зависят от качества (но также и от составляющих его элементов). Эта концепция получила дальнейшее развитие в следующих разделах.

Концепция качества возникает как современная философия управления, которая защищает и преследует непрерывные усилия по улучшению всех производственных переменных, вплоть до конечного этапа продукта или услуги (Теннер и Торо 1992).

Лавлок и Виртц (2004) использовали форму цветка в сервисном маркетинге, чтобы ввести различие между основными и дополнительными услугами. По мнению авторов, дополнительные услуги, которые расположены в виде лепестков по часовой стрелке вокруг основного продукта, играют ключевую роль, повышая ценность услуги и могут помочь в дифференциации от конкурентов. Это оплата, информация, консультации, прием заказов, гостеприимство, хранение, исключения и выставление счетов (на самом деле приведенная выше последовательность показывает вероятность их появления).

Действительно, иногда помимо того, что "лепестки" цветка являются важными переменными для принятия решения о покупке, они могут быть даже более важными критериями для осуществления или не осуществления покупки, чем принцип и очевидная причина, а именно удовлетворение выраженной потребности, которая отражает ядро цветка. Это легко понять, если рассмотреть случай похода за кофе: очевидно, что ядро, объективно, является потребление вкусного, бодрящего напитка с сильным ароматом. Тем не менее, возможно ли, что Вам будет лучше с чем-то менее "качественным" в качестве напитка, хотя тот, который будет подаваться в более спокойной обстановке, с прекрасным видом, удобными креслами, приятной музыкой, вежливыми официантами, красивыми чашками, дополнительными закусками и заказчиками, которые были более совместимы с вами?

И несмотря на то, что "цветок" был разработан, чтобы концептуально внести принципиальный вклад в теоретические основы маркетинга услуг, это не мешает его вкладу в наш пример.

Важные различия отличают продукты от услуг. Большинство "материальных" продуктов включают в себя, в большинстве случаев, некоторый элемент обслуживания и, соответственно, услуги имеют некоторый элемент материальной субстанции продукта.

Услуга (даже если она чисто и исключительно нематериальна) по существу

выполняет ту же функцию, что и материальный продукт (а именно, все, что может быть воспринято более чем двумя чувствами): она существует для того, чтобы обеспечить выгоду, которая относится ко всем коммунальным предприятиям, вытекающая из общего продукта, и которая воспринимается потребителем как "набор выгод".

Но даже в том случае, когда имеются достаточные гарантии для затвердевания чисто материальной природы продукта, концепция предложения большей ценности через положения, включенные в набор благ блага, может быть одинаково хорошо подойдет. Один из самых выдающихся маркетологов, Теодор Левитт (1980), предложил анализ продукта на пяти уровнях. Мы могли бы проиллюстрировать концепцию Левитта о различных уровнях продукции как концентрические круги; внутренний круг описывается как "основное преимущество", и каждый следующий круг, который инкапсулирует предыдущий(ие) в соответствии с порядком: Базовый продукт", "ожидаемый продукт", "расширенный продукт" и "потенциальный продукт", которые добавляют более расширенный набор аспектов, которые еще более обогащают и дополняют набор предлагаемых преимуществ". В частности,

1 Основная выгода: которую клиент существенно покупает.
2 Основной продукт: ключевые компоненты и особенности продукта.
3 Ожидаемый продукт: особенности продукта рассматриваются как данные.
4 Дополненный продукт: функции, превышающие ожидания клиента.
5 Потенциальный продукт: что-нибудь сверх этих особенностей, которые могут взволновать клиентов.

С учетом выводов Манделла (1968) и мнений Уэнца, Эйрича и Стивенсона (1973) о том, что продукт является ключевым оружием против конкурирующих предприятий, рисунок 1.4 может быть разработан так же, как и рисунок 1.5.

Понятие качества также само по себе участвует в точке зрения, отстаивающей вышеприведенную цифру. Британский институт стандартов (BSI) считает, что качество может быть определено как набор признаков и характеристик продукта или услуги на основе их способности удовлетворять выраженные и/или скрытые потребности (BSI 1991).

Согласно Мердику и др. (1990), качество включает в себя степень, в которой компоненты желаемой клиентами услуги были внимательно рассмотрены и были включены в предлагаемый продукт, отражая степень желаемых уровней, как определено и воспринимается клиентами. Кроме того, если мы примем обоснование Ривза и Беднара (1994), что качество означает удовлетворенность клиентов, а не только защиту от неблагоприятных инцидентов, тогда вредные последствия, вытекающие из ошибочной/иллюзорной точки зрения компании в отношении большего спектра возможных последствий, становятся более ясными. В случае, когда зона допуска клиента (расстояние разницы между желаемой и приемлемой услугой) нарушена/превышена

Рисунок 1.4 Спектр услуг
Источник: адаптировано из Прайд и Феррелл (2014)

Рис. 1.5 Сравнение конкурирующих товарных предложений для оценки и выбора поставщика (закрепленное)

(даже если только преждевременно, на этапе перед покупкой), тогда наступает момент истины (контакт между продавцом -клиентом, который дает возможность клиенту вступить в контакт с продуктом или оценить его, или потребить продукт) должен быть охарактеризован как «критическое событие», а именно как критически важный момент обслуживания, не по причине его удовлетворения, а именно по причине его большого неудовольствия.

Следовательно, выбор этого конкретного поставщика заказчиком в качестве поставщика приобретаемого им изделия должен привести к тому, что "спектр преимуществ" этого конкретного предложения будет охватывать более широкий спектр и/или большую глубину его потребностей в оборудовании (чем то, что было устроено конкурентами), и должны рационально поддерживаться на основе теоретически разработанных выше параметров. Это треугольное отношение сравнения, развитое между поставщиком-конкурентом-клиентом, воспринимается этим конкретным поставщиком (который, чтобы "закрыть" сделку, обещает более современные системы), хотя и лишь частично. В то же время он, к сожалению, не обращает внимания на не менее важные измерения для его формирования и параметризации, такие как: надежность, отзывчивость, доверие, понимание (концепции и критерии оценки и пересмотра уровня резервов), платежеспособность, временная эффективность (которая в некоторых случаях может быть идентифицирована с соответствующей стоимостью в деньгах), ключевые переменные стоимости, связанные с ожиданием, концентрацией, доступом и доступностью информации, которая критична для сделки, эффективность и то, что Котлер и Армстронг (2001) обозначают "общая стоимость приобретения" для товара клиентом.

Следовательно, он игнорирует многопараметричность "продукта", которым он торгует, некоторые измерения которого относятся не только к его материальным характеристикам, но и к его нематериальным измерениям и отражают – и описываются как особенности маркетинга услуг. Тяжелый «момент истины», часть которого клиент переживает преждевременно, является совокупным следствием недостаточного и бесцельного подхода к трем подсказкам амебной формы организации компании, которая описывается треугольником Маркетинга услуг (Котлер 1994).

Согласно Котлеру (1994), три аспекта (интерфейса) услуг среди ключевых компонентов могут быть визуально представлены в виде треугольника; каждому из основных действующих лиц / компонентов / составляющих (то есть предприятия, клиентов, сотрудников) приписаны вершины треугольника. Стороны треугольника представляют соответствующие интерфейсы, сформированные между этими ключевыми игроками. Соответственно, формируются следующие типы кластеров маркетинговых отношений:

- Интерактивный маркетинг (сторона треугольника, которая коррелирует вершины сотрудников и клиентов).
- Внешний маркетинг (сторона треугольника, которая коррелирует вершины предприятия и клиентов).
- Внутренний маркетинг (сторона треугольника, которая коррелирует вершины предприятия и сотрудников).

В частности, в отношении сотрудников внешний маркетинг подчеркивает важность, которую компания должна придавать при общении со своими клиентами, поскольку именно по этому каналу формируются ожидания, формируются взгляды и становятся ясными выгоды, приносимые продуктом по отношению к конкуренции. Внутренний маркетинг очерчивает важность, которую необходимо приписать отношениям между руководством (компании) и сотрудниками, как мандату для реализации обязательств компании перед клиентами. Интерактивность отражает коммуникацию между клиентом и сотрудниками, которым была назначена роль предоставления хорошего обслуживания клиенту. Это поставки по реализации обязательств компании по отношению к клиенту, который должен сравнить ее со своей концепцией обслуживания, сформированной через фильтр ожиданий, сформированных компанией. В данном случае "момент истины", а именно двойное и фиксированное время взаимодействия между поставщиком и потребителем (Сурпренант и Соломон 1987), даже если он еще не материализовался, предвещает наступление "критического инцидента", а именно момента истины, который должен быть отмечен как неизгладимый в сознании потребителя плохим образом.

В заключение следует отметить, что отсутствие или неэффективность структур для выполнения процедур, процессов или эффективных процедур, отсутствие структурированных и согласованных заранее продуманных и целенаправленных внутрикорпоративных коммуникаций и нарушение принципа системного подхода препятствуют позитивному восприятию ожидаемой выгоды от сделки. Они уменьшают ценность для клиента и, в цепной реакции, подрывают возможность успешного завершения или даже реализации сделки.

И, конечно, все это может быть просто верхушкой айсберга, так как недовольство одного клиента может вызвать цепную реакцию. Показательно, что недовольный клиент сообщает о своем недовольстве, почти мстительно, четырехкратному числу потенциальных клиентов по сравнению с клиентом, удовлетворенность которого лежит в рамках "приемлемых" границ. (На практике это означает, что для каждого неудовлетворенного клиента необходимо сделать четыре довольных клиентов.) Для заказчика, который доволен своим поставщиком, затраты на смену поставщика значительны. Удовлетворенный клиент должен чаще покупать у своего поставщика, заказывать большее количество, и для него более вероятно принять и приобрести продукты, с которыми компания-поставщик расширяет свою продуктовую линейку и участвовать в кросс-продажах.

Довольный клиент — это лояльный клиент. Результаты исследований подтверждают существование влияния и положительной связи между уровнем удовлетворенности и степенью лояльности клиентов (например, Миттал и Лассар 1998), в то время как параллельно подчеркивается роль удовлетворенности как регулятора склонности к частоте повторений покупок (Миттал и Камакура 2001).

Опыт клиента (а именно то, что образует и составляет общий продукт) формируется системой работы и взаимодействия между компанией/поставщиком и им самим. На данном этапе поставщик не понимает, что операционная/функциональная система его компании представляет собой

неотъемлемую часть, которая вносит вклад и участвует в формировании набора преимуществ, предлагаемых посредством продукта, как общей стоимости для клиента. Точно так же, как опыт работы в ресторане не определяется исключительно с точки зрения качества еды, общий опыт работы с продуктом "оборудование" не исчерпывается чисто и исключительно с точки зрения современных систем с большой емкостью памяти и быстрыми процессорами.

Клиент уже получил общую информацию о характеристиках и особенностях своего общего опыта покупки, которая дала ему цену, не соответствующую или противоречащую его заявленным или предполагаемым потребностям и ожиданиям (и разумеется не превосходящую их) и находится в противоречии с изначально сформированными представлениями.

Анализ нашего примера показывает, что маркетинг - это философия, которая либо благодаря своему существованию и применению, либо (к сожалению, чаще) благодаря своему отсутствию, проходит как горизонтально, так и вертикально через каждую ячейку организации, участвует и вносит свой вклад в каждое проявление ее структур, операций и процессов, и проективно перетекает в то, что, возможно, является самым важным условием жизнеспособности и процветания каждой организации: удовлетворенность клиентов (см. рисунок 1.6).

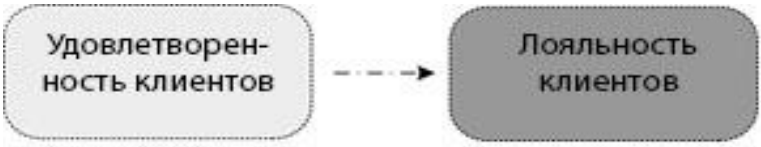


Рисунок 1.6

Взаимосвязь между удовлетворенностью покупателей и постоянством клиентуры

Удовлетворение включает, среди прочего: удовлетворение, вытекающее из (i) опыта использования, (ii) опыта приобретения, (iii) предоставленной услуги, а также (iv) процедур приобретения и владения продуктом. Согласно Котлеру (Kotler, 2003), он может быть определен как совокупность эмоций (положительных или отрицательных, удовольствия или неудовольствия), возникающих в результате сравнения потребителем воспринимаемой эффективности результата с ожиданиями, которые он сам ожидал от него. Качество обслуживания несет в себе дополнительный вес для производства продукции довольными заказчиками.

1.3 Проблемы управления

В представленном примере также подчеркивается необходимость пересмотра структуры работ, которые составляют процесс выполнения заказа, а также необходимость реструктуризации отделов, участвующих в этом процессе, однако с учетом системного подхода. Но для того, чтобы это произошло, необходимо спроектировать и спланировать всю логистическую систему и, как следствие,

логистические системы предприятий, которые являются частью цепочки поставок (не только компании-поставщика, которая была рассмотрена, но и других хозяйствующих субъектов, с которыми эта компания сотрудничает). Это планирование относится к эффективной и результативной организации всех бизнес-процессов, которые включаются в выполнение заказа. Эти процессы выполняются различными подразделениями компании или совместно с другими организациями-членами цепочки поставок.

> Понятие бизнес-процесса является, в целом, критическим параметром для повышения эффективности деятельности предприятия. Это происходит потому, что в силу своей природы бизнес-процесс сочетает в себе такие важные параметры, как миссия и сфера деятельности предприятия, его рабочие позиции и структуры, используемые ресурсы, пользователи, поставщики, производимые товары, время и стоимость производства, цели и задачи и т.д.

Организация бизнеса обычно опирается на свои ключевые функции (например, сбыт-маркетинг, производство, финансовый менеджмент, бухгалтерский учет, управление персоналом и т.д.); см. рис. 1.7). Этот вертикально-иерархический способ организации имеет преимущество в простом распределении полномочий и

Рисунок 1.7 Организация бизнеса на основе функций

обязанностей и облегчает специализацию работы и контроль-надзор за конкретными видами деятельности. Среди недостатков этого способа организации, однако, мы находим установление границ между отделами, которые облегчают работу, создавая препятствия для реализации сотрудниками компании их вклада в конечные цели компании. Этот результат усиливается, когда мы рассматриваем и оцениваем процедуры, которые выполняются совместно предприятиями цепочки поставок. Например, выходные данные процедуры, выполняемой одним предприятием, обычно являются входными данными для процедуры другого предприятия.

В представленном случае мы увидели необходимость принять новый подход к организации предприятия: тот, который опирается на процессы. Процесс-это

структурированный набор действий (а именно набор рационально связанных работ), который требует человеческих ресурсов, информации и других бизнес-ресурсов в целом и предназначен для получения конкретного и желаемого результата для отдельного клиента или рынка (Давенпорт 1993). Каждое действие в процессе требует одной или нескольких работ, которые, если бы они выполнялись индивидуально, предлагали бы минимальную добавленную стоимость компании или предлагаемому продукту-услуге. Их важность заключается в том, что они обеспечивают структуру, которая позволяет операциям или действиям предприятий быть последовательными и согласованными для того, чтобы последние достигли своих желаемых целей.

Каждый процесс состоит из трех основных элементов: конкретное событие, запускающее выполнение процесса, обработка, то есть выполнение процесса (который обычно состоит из нескольких шагов/задач, которые приносят дополнительные временные и экономические затраты) и результат (поставка желаемого продукта или услуги), который составляет цель процесса, но также и причину его существования. Например, основными элементами в " выполнении заказа', который представляет собой ключевой процесс, выполняемый предприятием ежедневно, являются:

1 событие размещения заказа клиентом;

2 обработка-выполнение заказа, который "проходит" и включает в себя несколько различных отделов предприятия (в частности, заказ поступает в отдел продаж, а затем переходит в бухгалтерию для кредитного контроля и выставления счетов, затем в отдел логистики, который проверяет запасы и, наконец, достигает производственного отдела для производства товаров); и

3 результатом чего является выполнение заказа (рисунок 1.8).

Пример показал необходимость организации предприятия на основе выполняемых им процессов. Имеется парадокс, и он заключается в том, что, несмотря на обоснованность вышеизложенного, предприятия и организации продолжают организовываться и функционировать на основе функций, а не их процессов. Даже сегодня доминирующий взгляд на организацию предприятий связан

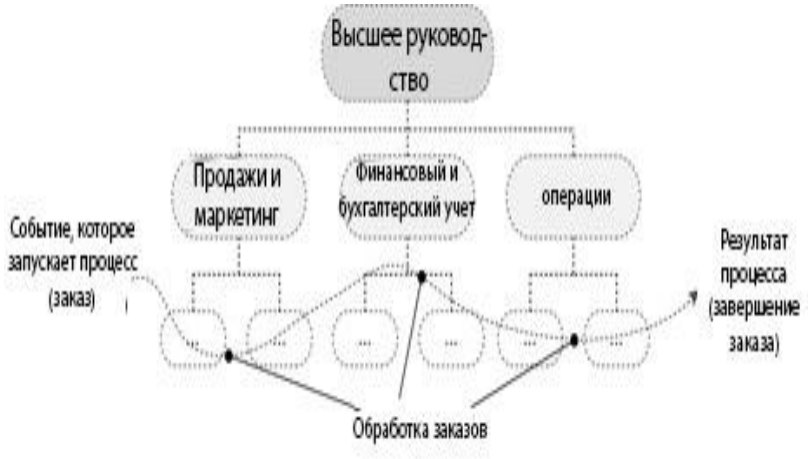


Рис. 1.8 Пример выполнения процесса

со статической схемой и типичной вертикальной организацией. Эта организация опирается на компетенции и структуру организационной структуры, которая предусматривает необходимые административные органы для осуществления указанных компетенций. Несмотря на свою полезность для описания иерархической структуры, организационная схема не описывает точно, что именно "делает" компания. Ее ключевым недостатком является то, что она не ссылается на важные элементы, связанные с деятельностью компании, такие как ее клиенты, продукты и/или услуги, предлагаемые им, а также поток процессов, которые он разрабатывает и с помощью которых он производит и передает упомянутые продукты до точки, где они достигают клиента.

Внедрение такой практики приводит к негативным результатам, таким как отсутствие координации и сотрудничества и негибкость в отношении распределения компетенций и персонала, что коррелирует с основными целями, поставленными руководством компании. Принимая организационную схему, основанную на функциях, каждый отдел компании сосредотачивается и заботится о достижении своих собственных целей, игнорируя во многих случаях возможную взаимозависимость между двумя или более отделами. Однако проблема возникает и становится очевидной в том случае, когда отдельные цели расходятся с общими, которые, по существу, и практически заключаются в повышении предлагаемого уровня обслуживания и снижении затрат.

Напротив, современная организация, чтобы препятствовать сложным проблемам, создаваемым ее внешней средой, должна быть гибкой, восприимчивой к изменениям, связанной с различными органами из ее внешней среды и способной ассимилировать информацию/знания и преобразовывать их в инновационные формы действий.

На рисунке 1.9 кратко представлены различия между организацией, основанной на функциях и на процессах.

Современные формы организации подчеркивают динамические элементы организации, делая акцент больше на процедурах функционирования и планирования действий, чем на статических организационных схемах. Структуры - это не самоцель, а средство достижения цели. Такие термины, как редизайн бизнес-процессов (BPR) или реинжиниринг бизнес-процессов, используются для описания изменений в том, как предприятия сегодня относятся к изменениям процессов. Современные методологии реструктуризации признают необходимость отхода от традиционного подхода, основанного на подразделениях обслуживания, и перехода к управлению с помощью четко определенного процесса, ориентированного на клиентов. Для изучения таких процессов необходимо их эффективное управление, а именно планирование, мониторинг и совершенствование всех критических бизнес-процессов, выполняемых предприятием и на предприятии.

Фокусируясь на процессах, руководство компании пытается решить многие проблемы, вызванные традиционной, иерархической структурой, главным образом потому, что такой фокус способствует философии, которая фокусируется на клиенте, управляет "пробелами" между отделами и поощряет командную работу, приобретение сотрудниками знаний о том, что происходит за пределами их отдела (бизнес-функций), и как это влияет на конечного потребителя, который также является конечным получателем продукта. (Хаммер и Чэмпи 1993).

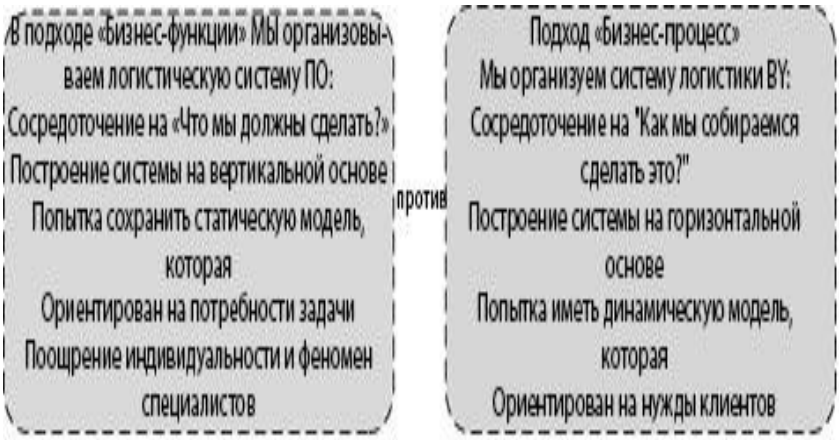


Рисунок 1.9 Бизнес функции в зависимости от подходов к бизнес процессам

Процессное управление включает в себя планирование и управление всеми необходимыми действиями, необходимыми для достижения высокого уровня производительности в процессе, а также для определения возможностей повышения качества, операционной эффективности и, в конечном счете, удовлетворенности клиентов.

Конечно, все вышеперечисленное требует взаимодействия всех функций предприятия. Например, в случае, который мы рассматриваем, руководитель

отдела продаж может сотрудничать лучше и быстрее с руководителем отдела поставок, чтобы избежать затрат на закупку дополнительного оборудования. Или колл-центр может просто подключить клиента напрямую только к одному сотруднику компании, который может иметь доступ ко всей информации, касающейся конкретного заказа. Таким образом, заказчику не пришлось бы связываться с сотрудниками разных отделов.

Но это предполагает планирование и выполнение единого бизнес-процесса, который бы связывал все подразделения компании / руководителей, задействованных в выполнении заказов или, в целом, в удовлетворении спроса. Союзником для этой цели может быть наличие и использование информационной системы, которая позволила бы автоматизировать обработку всех отделов компании, участвующих в процессе исполнения заказов. Это позволит конкретному сотруднику компании, открыв файл с историей клиента, выяснить, является ли он хорошим клиентом или нет, в зависимости от текущего заказа и заказов, которые он разместил в компании в прошлом, и увидеть подробности рассматриваемого заказа. Тогда он узнает, что заказ уже поступил сначала в бухгалтерию, а затем в производственный отдел. После этого он также обнаружил бы, что часть заказа уже поступила на склад, и, выдав простую команду, он установил бы, что остальная часть заказа была произведена, просто получив доступ к производственным линиям. Кроме того, если бы сотрудник имел возможность с помощью телепатического приложения получать информацию о точном пункте маршрута транспортного средства, то он мог бы точно проинформировать клиента о ходе выполнения своего заказа, чтобы последний не требовал от него контакта с другими сотрудниками подразделений, участвующих в его выполнении.

Все вышеперечисленные меры представляют собой лишь согласованное и последовательное применение системного подхода. Согласно этому подходу, бизнес можно рассматривать как систему, состоящую из нескольких конкретных подсистем. Нас интересует не успех каждой подсистемы в отдельности, а успех системы в целом. Это не ограничивается только одним бизнесом, но и цепочки поставок.

В середине двадцатого века исследователи из разных научных дисциплин признали, что организацию можно рассматривать как часть большего целого. Они сосредоточили свой интерес на наборе таких организаций и их взаимодействии, и в меньшей степени на самих организациях. Этот новый способ мышления получил название *теории систем*. Согласно ему, совокупность организации образует систему, которая не может быть расчленена без потери своих ключевых характеристик и должна, таким образом, изучаться в целом. Например, человеческий организм-это система, которая зависит от сердца, легких, мозга и т. д. Каждая часть соединена и не может функционировать сама по себе. То же самое происходит с компанией, которая не может функционировать без маркетинга, производства, логистики, бухгалтерского учета и человеческих ресурсов. Но нас интересует взаимодействие между отделами (подсистемами), а не конкретный, отдельный отдел сам по себе.

Системный подход достигается координацией подсистем и их

взаимодействием, направленным на достижение следующих трех целей (которые также являются основными целями управления цепочкой поставок):

1 максимизация общей стоимости;
2 минимизация совокупных затрат;
3 максимизация общей рентабельности.

Согласно анализу цепочки создания стоимости, *общая стоимость* определяется как разница между стоимостью конечного продукта для клиента и усилиями, прилагаемыми всеми участниками цепочки поставок для удовлетворения его потребностей. Целью управления цепочкой поставок является выбор компаний, которые могут повысить ценность конечного продукта. Общая стоимость является критическим фактором успеха в усилиях компании по максимизации предлагаемого уровня обслуживания.

Общая стоимость, с другой стороны, определяется как следующая сумма: транспортные расходы + расходы на хранение + затраты на поддержание запасов + затраты по транспортировке продукции внутри компании + обработка заказа стоимость + стоимость зданий, машин и т. д. Цель управления цепями поставок-это не минимизация затрат каждого вида деятельности в отдельности (например, чтобы сократить затраты на управление запасами или свести к минимуму затраты на транспорт и др.), но минимизировать совокупные затраты (т. е. затраты по всей цепочке поставок). А общая стоимость напрямую связана с предлагаемым уровнем обслуживания. Невозможно достичь минимума совокупных затрат при одновременном достижении максимального уровня обслуживания. Действительно, связь между ростом стоимости и повышением уровня обслуживания не линейна (она, скорее, экспоненциальна в разы).

Общая рентабельность в цепочке поставок относится к общему обороту, который распределяется между всеми ее участниками (или распределяется по длине всей цепочки поставок). Аналогичным образом, достижение высокой общей прибыльности следует рассматривать не как результат высокого оборота отдельных предприятий в цепочке поставок, а как высокую прибыль в целом (или, проще говоря, общую прибыльность нельзя измерить по отношению к индивидуальной прибыли предприятий - членов цепочки в отдельности). Высокая общая рентабельность должна обеспечиваться за счет правильного и эффективного управления логистическими процессами, совместно осуществляемыми участниками цепочки, а также потоками (товарными, денежными и информационными) между ними. Только тогда может быть достигнут желаемый уровень обслуживания.

Системный подход лежит в основе достижения вышеупомянутых целей. Идея проста по замыслу, но очень сложна в реализации: Высокая общая стоимость, низкие общие затраты и высокая общая рентабельность - это результат эффективного и действенного взаимодействия логистических процессов и просто их сумма. Цель состоит в том, чтобы улучшить систему в целом, а не отдельные ее компоненты (успех системы по сравнению с успехом компонентов).

Но почему реализация системного подхода так сложна? Существуют два основных препятствия: во-первых, противоречивые цели/требования участников цепочки поставок. Поставщики, например, требуют от производителей заказов на

фиксированные и большие количества конкретных материалов с регулируемыми сроками поставки, в отличие от производителей, которые хотели бы иметь фиксированные сроки производства и сталкиваются с негибким спросом. Кроме того, сеть компаний, сотрудничающих и взаимодействующих в контексте цепочки, характеризуется изменениями, колебаниями и неопределенностью. Это связано, с одной стороны, с постоянным изменением спроса, который, в свою очередь, обусловлен изменением спроса потребителей, а с другой стороны, с воздействием внешних факторов на цепочку поставок.

1.4 Теоретическая основа и дорожная карта книги

В предыдущих разделах и на примере тематического исследования мы установили необходимость единого взгляда на маркетинг и управление цепочками поставок в компании. В противном случае возникают серьезные проблемы, и их основные последствия связаны, с одной стороны, с низким уровнем обслуживания клиентов и, с другой стороны, с плохим и неэффективным сотрудничеством между подразделениями компании, а также между компаниями-участниками цепочки поставок.

С другой стороны, известно, что маркетинг и управление цепочками поставок сосуществуют в каждой компании, так как они выполняют главную задачу существования каждой компании, которая заключается в удовлетворении спроса. Эти две основные бизнес-функции требуют детального концептуального подхода в свете, разумеется, цели, которую они призваны достичь. Основной целью Главы 2 будет теоретическое определение этих двух дисциплин бизнес-функций. Менеджеры компании признают необходимость *сосуществования*, что является главной темой Главы 3. Но сегодняшняя бизнес-арена кардинально изменилась и характеризуется вызовами и тенденциями не только для рассматриваемых функций, но и для "ведения" бизнеса. Выявление проблем и тенденций в области маркетинга и управления цепочками поставок является основной целью Главы 4.

В этом учебнике также необходимо рассматривать это отношение комплексно, понимая, что успех достижим только через *интеграцию*. Особенно на высококонкурентном и прозрачном рынке, где низкая цена и высокое качество считаются заданными, ориентация на особые требования каждого клиента-это "ставка", сделанная каждой компанией. Следовательно, ключ к успеху лежит в интеграции двух функций, которые сосуществуют в каждой компании, а также их объединении для достижения общей цели-ориентации на рынок, что является основной темой главы 5.

Объединяясь и изменяя свою направленность, компания пересматривает то, как она планирует и осуществляет свои ключевые виды деятельности, такие как каналы дистрибуции, работа со спросом и закупки, радикально меняясь как с поставщиками, так и с покупателями. В частности, управленческие уровни компаний осознали, что они должны относиться к управлению отношениями с соответствующими членами цепочек поставок с той же серьезностью, с какой они относятся к работе маркетинга и отношениям со своими клиентами.

Предприятия не могут достичь эффективного и результативного планирования и реализации каналов сбыта только путем применения маркетинговых и

управленческих практик и методов управления цепочками поставок. Подходы обеих дисциплин представлены и обсуждаются в главе 6.

Обработка спроса и выполнение заказов являются основными целями маркетинга и управления цепочками поставок. Обе области должны работать вместе не только для удовлетворения потребностей рынка, но и для снижения операционных затрат. Конкретные методы и методологии представлены в главе 7.

Представление и анализ закупок с позиций маркетинга и управления цепочками поставок является основной целью главы 8.

Как типичные, так и современные подходы, а также передовые технологии являются союзниками этих усилий. В настоящее время существуют новые методы и приложения для поддержки применения от имени руководства гармоничного сотрудничества между этими двумя важнейшими областями бизнеса, которые анализируются в главах 9 и 10.

Концептуальная основа, на которой построена эта книга, показана на рисунке 1.10. Эта концептуальная основа действует как дорожная карта для тем книги, стремящейся дать интегрированную призму вместо самонаправленного и изолированного исследования вышеупомянутых ключевых областей.

Рисунок 1.10 Теоретическая основа и дорожная карта данной книги

Общее описание исследования

- Управление всем процессом вывода продукта на рынок, от его создания до окончательной продажи, называется процессом управления маркетингом.
- Управление логистикой является следующим шагом в маркетинге и включает в себя управление системой, которая приносит продукты потребителям.
- Управление цепочкой поставок-это координация логистических систем в сотрудничающих компаниях, образующих цепочку поставок.
- Маркетинг преследует создание, поддержание и увеличение спроса (а именно "охоту" за получением заказов от клиентов), в то время как логистика и управление цепочками поставок преследуют оптимальное удовлетворение спроса, а именно лучшее выполнение заказов.
- Следовательно, в центре внимания как маркетинга, так и управления цепочками поставок является оформление и обработка заказов.
- Ненадлежащее исполнение заказа вызывает опасения как со стороны заказчика, так и со стороны руководства.

• Другими словами, клиент испытывает неприятное состояние "диссонанса", которое проистекает из наличия расхождения между планируемым результатом, который он ожидал – на основе соглашения – и Соглашением, как оно было реализовано до настоящего момента. Или, что еще хуже, но, возможно, ближе к реальности, они испытывают когнитивный диссонанс и, действительно, преждевременный, которые могут возникнуть после покупки.
• Кроме того, ненадлежащее исполнение заказов обусловливает необходимость пересмотра мероприятий, составляющих процесс исполнения заказа. Это также относится к необходимости реструктуризации отделов, участвующих в этом процессе, однако с учетом системного подхода.

Вопросы для рассмотрения и разбора

• Каковы возможные результаты после осуществления покупки или не по сценарию, приведенному в начале главы?
• Как определяется качество продукции и услуг в примере, приведенном в начале главы?
• Опишите взаимосвязь между удовлетворенностью клиентов и лояльностью на примере личного или рабочего опыта.
• Какие преимущества принесет переход организации от бизнес-функций к бизнес-процессам?
• Опишите системный подход.
• Обсудите способы улучшения внутренних процессов, а также организацию компании во избежание инцидентов, подобных описанным в начале главы. Ваш ответ должен соответствовать треугольнику маркетинга услуг и рекомендациям раздела 1.3. Каковы ожидаемые преимущества и проблемы для осуществления рекомендаций?

2 Введение в маркетинг и управление цепочками поставок

Введение

Что должно оставаться, по крайней мере, заметным из ранее рассмотренного дела, так это то, что функция или отдел не стоит ничего, если следующий отдел терпит неудачу. Успех не следует из успеха одной функции или одного отдела, он зависит от целого. Ключевые параметры и основы современных когнитивных областей маркетинга и управления цепочками поставок представлены в данной главе вместе с их вкладом в цепочку создания стоимости. Цель настоящей главы состоит в том, чтобы обеспечить убедительную и документированную когнитивную основу для двух концепций, которые также будут функционировать в качестве помощи для навигации по другим главам, оснащая критическое мышление читателя необходимыми концептуальными и когнитивными инструментами. Обоснование, на котором структурированы эти две бизнес-функции, заключается в том, что они в основном представляют собой клиентоориентированный подход. Как таковой он стремится - всегда ставить клиента в центр его интересов и в конечном итоге кульминацией всех его действий и процессов - максимально возможное удовлетворение потребностей эффективным и действенным образом.

Цель обучения

Прочитав эту главу, вы сможете ответить на следующие вопросы:

- Каковы сходства и различия между маркетингом и управлением цепочками поставок?
- Что такое маркетинг и что им не является?
- Каковы ключевые параметры, способствующие концептуальному подходу к функции/ функционированию маркетинга?
- Как определяется управление цепочками поставок?
- Как маркетинг и управление цепочками поставок влияют на определение цепочки создания стоимости?

План

2.1 Определение пределов маркетинга и управления цепочками поставок
2.2 Что такое маркетинг?
2.3 Что такое управление цепочками поставок?
2.4 Ключевые параметры и основы современных областей знаний по направлениям маркетинга и управления цепочками поставок и их состав в цепочке создания стоимости

2.1 Определение пределов маркетинга и управления цепочками поставок

Каждое предприятие состоит из следующих основных функций (среди прочих): операционное управление, маркетинг и продажи, а также бухгалтерский учет и финансы (рисунок 2.1).

Операционное управление может рассматриваться как охват всех дисциплин, связанных с управлением (а именно, планирование, выполнение, мониторинг и контроль) всех операций, которые преобразуют ресурсы бизнеса в продукты и услуги путем реализации своей стратегии, направленной на удовлетворение спроса. Операционное управление включает научные области, такие как управление производством, управление качеством, управление человеческими ресурсами, управление бизнес-процессами, управление логистикой и управление цепочками поставок и т.д.

Рис. 2.1 Основные функции предприятия

Продажи и маркетинг

Маркетинг можно определить как управленческую философию, которая ставит удовлетворение клиента в центр его интересов и усилий, пытаясь предложить продукты и услуги с добавленной стоимостью. Это интегрированная, систематически структурированная, целостная система предпринимательской деятельности, разработанная таким образом, чтобы удовлетворительно охватывать и обслуживать определенные области создания продуктов, их распределения и ценообразования, а также их продвижения.

Квадрат для принятой ориентации — это неуклонное стремление обеспечить условия, гарантирующие эффективность и результативность транзакций, которые предлагают потребителю полезность-ценность-полезность-удовлетворение. Кроме того, неотъемлемая часть этого клиентоориентированного подхода заключается в том, что долгосрочная жизнеспособность и прибыльность предприятия, которая основывается на достижении поставленных целей, достижима исключительно и только в результате предложения клиенту более высокой стоимости,

удовлетворяемой посредством множества преимуществ, которые предлагает продукт компании.

> Несмотря на то, что продажи составляют подмножество маркетинга и их "парное" представление, таким образом, несколько преувеличено, оно должно быть использовано в этом учебнике, главным образом основанном на предположении о значительной тяжести, которую многие компании на международной арене (даже в выражении их организационных диаграмм) ставят на то, что они считают (в значительной степени ошибочно) единственным поставщиком для доходов предприятия.

Бухгалтерский учет и финансы

Бухгалтерский учет представляет собой систематический процесс выявления, учета, классификации, проверки, суммирования, отчетности и анализа финансовых операций организации. Финансовый менеджмент-это планирование, руководство, мониторинг, организация и контроль денежных ресурсов организации. Бухгалтерский учет в основном связан с линейными менеджерами на тактическом уровне компании, в то время как финансовый менеджмент напрямую связан с высшим руководством.

2.2 Что такое маркетинг?

Данный раздел призван предложить краткое, но одновременно интегрированное и многомерное введение в научную дисциплину маркетинга. Он предоставляет доступ к составляющим элементам, которые составляют концептуальный фон, необходимый для инициации читателя и запуска процедуры обучения предмету. Определение фундаментальных понятий-по сути, строительных блоков для элементарных и базовых знаний и информации – в первую очередь позволяет создать общепринятый коммуникационный код.

Разграничение в концептуальном плане этих ключевых компонентов создает благодатную почву для условий понимания, реализации и способности принимать и использовать когнитивный субъект, к которому прилагаются эти усилия. Ряд общепринятых допущений делает необходимым понять, что основной материал, на котором основывается система маркетинга, структурирован и разработан (независимо от степени проникновения или уровня специализации в отношении тонкостей функционального образования), эти строительные блоки действуют в качестве катализаторов и составляют непременные условия для понимания и углубления в идеологии и философии предмета. Эти предположения включают в себя:

• Тот факт, что маркетинг, главным образом в течение последнего десятилетия, был представлен как одна из наиболее популярных научных дисциплин в инструментарии современного стратегически - оперативного и тактического планирования, в сочетании с тем, что в то же время он продолжает оставаться спорным предметом в отношении его целей, методологии, эффективности и, часто,

его научных достоинств

• Углубленное развитие подмножеств-подотраслей или подсекций здания этого познавательного предмета, вызванное более специализированным и целенаправленно-интегрированным научным подходом к существующим, но и возникающим проблемам, а также к соседним областям.

• Экспоненциально возросшая потребность в детальном, научном, систематическом и комплексном картировании, осознанной оценке и, в конечном счете, использовании точек соприкосновения, установленных путем создания точек соприкосновения, обусловлена вышеупомянутым исследованием и зондированием предмета, и соответствующей обоснованностью того же режима для развития многих других, в первую очередь социальных, наук.

Независимо от того, что кто-то занимается "маркетингом услуг" в связи с его профессиональной деятельностью или изучает "введение в маркетинг" в рамках своей степени или/и хочет углубиться в междисциплинарную область, которая является общей основой между маркетингом и управлением цепочками поставок, элементарное понимание фундаментальной концептуальной основы имеет решающее значение. В качестве требования оно предшествует любому другому процессу обучения, при этом оно также напрямую связано со способностью к компоновке, что положительно влияет на эффективность "излечения".

Тот, кто призван применять маркетинг на практике и имеет недостаточное знание дисциплины, будет действовать в той же мере неблагоприятно для своей области деятельности, как, например, врач, который рекомендует лекарство, не зная должным образом качества и характеристики его ингредиентов. Развитие (но также и применение) "терапевтических" методологий для субъекта предполагает существование понимания состава элементарных частиц – понятий, которые его составляют. Уровень эффективности, а также сама природа эффективности маркетинга во многом зависят от первоначального понимания "отображения" его основных структурных характеристик, которые в конечном итоге составляют природу его сущности и придают ему саму причину его существования.

В дополнение к вышесказанному подход делимитации на концептуальном уровне должен выступать в качестве пробного камня, предлагая мотивацию для рассмотрения и разжигая интерес к системной интеграции с принципами и "аксиомами" из других научных дисциплин, ожидаемым синергетическим эффектам, которые потенциально могут возникнуть, общим стремлениям, взаимодополняющим средствам и инструментам и, в целом, всей структуре этой сети перекрестных корреляций, которая всегда начинается с одного и того же, общего стремления: *удовлетворения потребностей*.

Маркетинг: вводный концептуальный подход

Большинство книг по маркетингу обычно начинают с цитирования определений того, что такое маркетинг, как часть усилий по эффективному фундаментальному разграничению природы и существенного характера предмета. Существует много обоснованных подходов, которые, принимая иногда несколько дифференцированные точки зрения, по существу описывают фундаментальные

характеристики научного фона этой когнитивной области. Они включают в себя компоненты и переменные, которые являются конститутивными структурами, иногда по своей функции, в другие времена идеологии и ориентации, регулирующей ее философию, и в то же время в другие времена принятых инструментов и стратегий в своем арсенале

- наборе инструментов.

Принятый здесь подход можно сравнить с известным сократовским методом *маевтики*. Этот подход начинается с попытки провести четкое и сознательное разграничение понятий и отношений и ассоциаций, которые, по существу, описывают рамки непосредственно невидимых конвенций, в которых люди существуют и функционируют как потребительские существа. Вслед за этим эти фундаментальные концептуальные камни складываются в более крупное здание, неотъемлемой частью структуры которого они являются, в то время как понимание и принятие принципов и функций этого здания должны проясняться по мере развития анализа и уточнения понятий. Что по существу применяется и используется, так это поэтапное объединение составных частей «целого» в попытке выявить сознательную структуру приобретенного знания и сформировать алгоритм мышления, чтобы свободно и плавно сходиться и заключать до уровня композиции, обсуждаемой выраженными подходами.

Очевидно, что нижеследующие страницы не должны превращать читателя в эксперта по маркетингу. В данной главе не ставится цель исчерпывающе привести полную структуру факторов, переменных, механизмов, методологии, аналитических инструментов и компонентов, которые составляют теоретический контекст науки в схоластической манере. Это предлагается работами, которые, в частности, посвящены анализу специализированных когнитивных областей и областей науки маркетинга.

Исследование маркетинга начнется с определения и разграничения понятий потребности и желания.

Определение понятия потребности

Потребность, возможно, играет ключевую ведущую роль, поскольку она представляет собой не только сырье для всего ментального здания, но и соединяющую сеть, которая соединяет почти всю совокупность связанных понятий под общей призмой и ориентацией. Как таковая, она участвует, определяет и ограничивает широкий спектр понятий, которые также очерчивают путь к ней. Она участвует в определении, формировании и разъяснении – среди прочего – концепций продукта, выгоды, обмена и широкого спектра других концепций, тесно связанных с маркетингом.

Потребность как связующая связь и мобилизующая сила для действия

Первой характеристикой потребности является ее почти всеобщее участие в контексте "философии" маркетинга. Это легко понять, так как потребность, по существу, представляет собой "неожиданное событие", который мобилизует человеческое поведение для действия (мотивации), чтобы оно было

удовлетворено, выполнено, отложено или "сглажено". Она определяет широкий спектр понятий и действий, которые, без преувеличения, можно было бы назвать "сделать мир круглым". Именно эта характеристика когезионной связи была помещена в центр внимания, а также и под микроскоп диалектических дебатов. Кроме того, помимо мотивов конкретного поведения и принятия мер для того, чтобы потребность перестала существовать, существует также довольно большая степень полемики в современном просторечии, связанная с обозначением "красных линий" между понятиями потребности и желания.

Определение понятия желания / "градации" - расплывчатость различия между потребностью и желанием

И хотя мы обычно сходимся во мнении, что желание — это средство, способное удовлетворить (определенным или предпочтительным способом) потребность, на самом деле эти границы расплывчаты и их трудно увидеть, и дискурс приобретает междисциплинарный характер. Социологи, психологи, бихевиористы, исследователи политических и экономических наук констатируют и формируют противоречивые, но часто взаимодополняющие проявления концепций, отражающихся на общих представлениях. В этом контексте часто существует общее понимание того, что желание субъективно является менее императивным понятием (поскольку оно включает элемент "роскоши", выбора для выбранного/конкретного предпочтительного способа удовлетворения потребности). Действительно, некоторые ссылаются на систему Маслоу (Маслоу различает потребности, используя прилагательные для различения потребностей, например биологических, безопасности, самореализации), для того, чтобы приступить к дифференциации потребностей: основных - отсутствие которых влечет за собой невозможность выживания живого организма - и, следовательно, "подлинных" потребностей, и неосновных, которые, как следствие и в эквиваленте, являются желаниями (пример, Маслоу 1943, 1970; Маслоу и Мерфи 1954). Логика этой классификации зависит от воспринимаемого уровня важности, но часто сталкивается с многомерной и многопараметрической структурой самой человеческой (и, следовательно, потребляющей) субстанции: люди - многомерные и разнообразные существа, отличающиеся чрезвычайно неопределенным набором воспринимаемых характеристик и качеств. Как глубина, так и динамика составляющих элементов, которые формируют их взгляды, делают довольно ошибочной любую грабительскую и одностороннюю попытку одномерного разграничения с использованием строгих и герметичных разделительных границ, которые служат концептуальными средствами. Следовательно, не может быть категоризации потребностей, выраженных как ступени желания (верно и обратное: желание нельзя выразить в масштабах потребности), по крайней мере, не в общепринятом, схоластически научном и / или «политически корректном» способе, который имел бы одинаковую юридическую силу независимо от обстоятельств. Никто не может с уверенностью утверждать (или, более того, никто не может доказать), является ли испытываемое чувство потребностью или желанием.

Неужели так трудно отделить потребность от желания? Неужели нам так трудно в конечном счете достичь консенсуса по этому вопросу? Рассмотрим случай бездомного, который холодает и голодает. Можно ли утверждать, что такой бездомный "желает" пищи и крова, а не только того, что он в них нуждается, что его потребность является императивом? Или, в любом случае, даже если он просто хочет поесть и укрыться, что интенсивность его желания больше, чем, скажем, интенсивность, с которой кто-то "хочет" (или даже "нуждается") заменить его роскошный автомобиль на более дорогую модель? Однако, как быть с тем, что монахи и отшельники почти всех религиозных убеждений отказываются от удовлетворения своих "земных" потребностей (где такое воздержание относится ко всем четырем уровням потребностей, основанным на модели Маслоу), чтобы удовлетворить (основную для них) потребность в "самореализации". Очевидно, что метод максимизации и преувеличения по причинам, связанным с ясностью аргументов, не является самоочевидным, поскольку реальность редко бывает столь же театральной. Реальность нельзя описать черным или белым цветом, лучше оценить ее с помощью оттенков серого.

Концепция спроса и его вклада в «хитросплетения» потребностей и желаний

И именно в этот момент все может стать более сложным, если кто-то включит определение спроса (с точки зрения маркетинга) в эту сложную сеть взаимосвязей: «Спрос - это перевод желания, когда у потенциального клиента есть ресурсы, чтобы заплатить цену». Что происходит в случае, когда какое-то неприятное ощущение пустоты не может рассеяться из-за нехватки ресурсов? Является ли эта неспособность перевести его в спрос из-за неспособности заплатить цену, становится это необходимостью или нет? Это желание или нет?

Дальнейшие подходы к понятиям потребности и желания

Сведение к обычной жизни показывает, что чрезмерное преувеличение и упрощение часто недостаточны, и что внутренний субъективный характер, проходящий через оба понятия, делает их полное и субъективное разделение в значительной степени расплывчатым. Никто никогда не сможет адекватно установить результат, сравнивая неприятные ощущения, испытываемые семьей, желающей переехать в более безопасный городской комплекс, с соответствующим ощущением семьи, желающей обновить свое диетическое меню, привнося органические продукты, не говоря уже о том, чтобы характеризовать воспринимаемый дефицит либо как потребность, либо как желание абсолютным образом.

По мнению Ф. Котлера и Г. Армстронга, потребность относится к состояниям, проявляющим чувство лишения, в то время как желание — это форма, принимаемая человеческими потребностями, поскольку таковые формируются культурой и личностью индивидов, а спрос определяется как потребность, преодолеваемая покупательской способностью. Однако, поскольку дальнейшее разъяснение этого разделения - или даже его существования

- выходит за рамки и цели этой работы, и, следуя диалектике, разработанной в контексте того, что мобилизует поведение, авторы принимают логику, которая схематически представлена ниже, и представляет собой более примирительное положение, которое определяет потребность как «неприятное ощущение того, что мне чего-то не хватает».

«Немного того, что тебе нравится, делает тебя хорошим», - сказала обезьяна и съела мыло! (Кроме того, кто мог обвинить ее в том, что ему нравится? На каких «объективных» критериях будет основываться такая критика? И, кроме того, для любой критики, которая может быть сформулирована, например,

Рисунок 2.2 «Потребность» как подгруппа «желания» и «спроса»

человеком из Индии, России или Греции, какую критику, соответственно, можно выразить, скажем, относительно карри, водки или мусаки?).

Независимо от того, является ли разграничение этого понятия спорным моментом или предметом/носителем адъективных обозначений или даже полем междисциплинарных дебатов, бесспорно, потребность, а если точнее, (попытка) ее удовлетворить, помимо «управления миром», также является связующим звеном для фундаментальных концепций и позиций в маркетинге.

Определение понятия продукта

Другим важным понятием при попытке определить маркетинг является продукт. Мы приняли достаточно широкое определение потребности, которое в значительной степени возникло в результате преднамеренной и «творческой двусмысленности» во избежание «обманчивых» точек зрения. Концепция продукта почти непосредственно вытекает из определения потребности: все, что способно уменьшить или предотвратить неприятное ощущение, что чего-то не хватает, рассматривается как «продукт».

Продукт как набор преимуществ

Несмотря на то, что приведенное выше описание непосредственно разграничивает его понятие, продукт, тем не менее, являясь ключевым фактором, требует дальнейшего уточнения. Новые попытки в этой области

Рисунок 2.3. Схематическое изображение ассоциации «потребность» и «продукт»

должны избегать однобокого восприятия. Вместо этого следует рассматривать продукт как «букет» - набор/пакет качеств и преимуществ, который способен удовлетворить (или как минимум «унять» неприятное ощущение, что чего-то не хватает) различными способами через множество преимуществ, которые он может предложить. Чтобы лучше понять это, нужно сначала понять концепцию потребности в сравнении с широким спектром измерений, которые могут ее удовлетворить, и, следуя этому, принять сложность природы продукта как прямой результат сети взаимосвязей, которую он несет с собой.

Масштабы определения концепции продукта

Следовательно, для того чтобы кто-то мог воспринимать этот широкий спектр факторов, составляющих продукт, необходимо перекомпилировать свое восприятие и понять, что вышеупомянутая совокупность преимуществ может относиться или следовать из удовлетворения потребностей, которые не проявляются на сознательном уровне «повседневными» потребителями. В частности, продукт:

- Один из четырех Столпов в маркетинговом комплексе (см. рисунок 2.7, стр. 37).
- Результатом удовлетворения потребности в связи с ее использованием, и в качестве такой переменной, отражающей усилия, которые предпринимаются (должны предприниматься) для того, чтобы почувствовать и выслушать предпочтения потребителя.
- Результат производственного процесса, управляемый производителем, зависит от тех характеристик, которые выражают потребители (а не сам производитель).
- Нечто, что подвержено изменениям (С. Томпсон, 1962); только если, однако, кто-то принимает связанные с этим издержки. Потребители-это совсем другой коленкор, так как можно только надеяться повлиять на них, но по очень высокой цене. Оценивая стоимость и целесообразность изменения для каждой из вышеупомянутых переменных, можно смело прийти к выводу, что наиболее

финансово обоснованным, эффективным и простым способом является выполнить все правильно с самого начала, а именно определить потребности потребителей и обеспечить их удовлетворение как структурных элементов продукта, вместо того, чтобы пытаться убедить потребителей продемонстрировать спрос на то, что вы производите. А именно, несмотря на то, что инструменты маркетинга предлагают множество таких ресурсов, считается более разумным, чтобы процедура, связанная с удовлетворением потребностей, начиналась с прислушивания к потребностям потребителей, и чтобы продукт облегчал удовлетворение таких потребностей. Это предположение представляет собой подлинное выражение, но также является проявлением клиентоориентированной расположенности маркетинга. В заключение, успешный продукт не продается производителями, он покупается потребителями.

- То, что потребитель «видит» (или за что «отдает голос»), поскольку можно провести прямую параллель между выбирающим/потребителем и голосованием/ценой, в том смысле, что в обоих случаях у выбирающих/потребителей существует неявное доверие к тому, что «продукт, за который они заплатили цену/отдали свои голоса, будет удовлетворять, как обещается, их потребности).
- Причина существования каждого предприятия.
- Краеугольный камень любой экономической деятельности.
- То, что отражает усилия каждого предприятия по приведению своих ресурсов и возможностей в соответствие с требованиями потребителей.
- Ключевой инструмент для получения прибыли в пределах предприятия полюс, вокруг которого вращаются все стратегии, не только маркетинговые, но и все симбиотические отношения и процессы, составляющие предприятие как организацию.
- По утверждению С. Томпсона (1962), одним из наиболее отличительных факторов маркетинга являются два наиболее выдающихся фактора маркетинга - это товар и потребитель. Продукт представляет собой управляемую переменную, и в конечном итоге требуется сделать возможным подход между ними.

- Основным инструментом борьбы с конкуренцией, роль которой до двадцатого века была приписана инструменту цены (Венц, Эйрих и Стивенсон, 1973).
- Что будет произведено?
- Как это будет произведено?
- Кто будет это производить?
- Где это будет произведено?
- Когда это будет произведено?
- Для кого это будет произведено?

Вышеперечисленные вопросы являются ключевыми, ответы на которые составляют предмет науки макроэкономики.

Кроме того, продукт также относится к выгоде, приобретенной кем-то, его характерным особенностям и преимуществам, а также ко всему, что может быть предложено для покупки, использования или потребления, что может

удовлетворить желание или потребность. Он может включать, помимо своих физических характеристик и услуг, множество других объектов, которые могут быть предметом удовлетворения, таких как опыт, места, идеи, информация, организации и/или отдельные лица.

Когда два человека в определённой личной ситуации соглашаются поужинать вместе, то при таком выходе материализуется не просто покупка удовлетворения аппетита, а гораздо больше: они приобретают поход в приятное место, реализацию различных проявлений общественной жизни, таких как, например, музыка при свечах, пребывание в приятном месте, опыт обслуживания, а также надежду на дальнейшее плодотворное их сближение, возможность подискутировать и пообщаться с другими посетителями и т.д.

Более того:

• В контексте представления Чемберлина (1957) ощутимым результатом производственного процесса является монопольная конкуренция (продукт зависит от предлагаемых им коммунальных услуг, где физическое предложение является лишь одним из его компонентов).

• Система материально-нематериальных элементов, которые могут принести выгоду благодаря применению, которое оно предлагает.

• Совокупность технических (материальных) и символических (нематериальных) характеристик.

• Целостное представление о товаре, которое может формировать соответствующие ожидания для удовлетворения потребностей.

• Множество преимуществ, которые вытекают из его потребления.

• Не только и исключительно польза, которая исходит от его использования, но и надежда на потенциальные выгоды от него.

Субъективность потребности влечет за собой субъективность восприятия продукта

В этом свете легче понять разницу между «непосвященными» и посвященными в маркетинг. Последним будет легче понять, что когда, например, женщина покупает платье, она не делает этого в узком контексте для удовлетворения своей очевидной потребности не замерзнуть, или не быть голой. Те, кто сведущ в маркетинге, могут включать в «массив» преимуществ также удовлетворение ряда все более неясных и «скрытых» - возможно, даже нереализованных - потребностей, которым нужно будет угодить, таких как удовлетворение нужд, существующих во многих культурах, социальных средах, независимо от того, насколько они неуместны, - чтобы эта дама была привлекательной, принятой социумом, «политкорректной», «следующей моде», или даже о необходимости продемонстрировать ее социально-экономическое положение и отношения силы и власти, которые могут характеризовать ее - статус, заповеди ее религии, даже удовлетворение необходимости заявлять о действиях, интересах и взглядах, которые она наблюдает.

Уровни продукта

Но точка, в которой наше восприятие будет значительно дифференцировано, а наше «ориентированное на маркетинг» восприятие станет более острым, - это тот набор потенциальных мотиваций, подчиненных спектру точек зрения, которые в значительной степени субъективны. Удивленная продавец-консультант описала случай с одним из своих «тяжелых» клиентов; пышнотелая дама настояла на том, чтобы попросить платье на несколько размеров меньше, чем позволял ее тип телосложения. После длительных, но совершенно безрезультатных «переговоров», когда продавец-консультант пыталась переубедить клиентку, клиентка сказала ей, что «с понедельника она будет сидеть на диете», и что конечной целью платья будет работать как стимул - висеть на видном месте на кухне, рядом с холодильником, а затем станет трофеем - тем трофеем, за который она боролась и заслуженно завоевала. Конечно, в зависимости от продукта, исторического, культурного, социального и религиозного происхождения, а также от индивидуальной и био-теории каждого человека, границы для обогащения пула потенциальных мотивов практически неопределимы, в то время как они включают и выходят за пределы переменных, таких как бренд, послепродажное сопровождение или гарантии и вспомогательные услуги.

Это расширенное представление о том, что такое продукт, успешно наблюдалось и использовалось крупным автопроизводителем для продвижения одного из транспортных средств, которые он производит. Если бы кто – то принял ограниченную точку зрения, что транспортные средства существуют исключительно для удовлетворения явно очевидных потребностей, таких как транспортировка, то они проигнорируют многие - и, возможно, более существенные - аспекты пакета преимуществ, которые транспортные средства предлагают. И очевидно, что такая настойчивость в одномерном представлении и разграничении окажется очень дорогостоящей, поскольку она игнорирует множество параметров и факторов существования продукта.

Фундаментальное значение продукта и отраженная в нем многомерная сетка взаимосвязей наполняли диалектику, сосредоточенную на разграничении и уточнении его характеристик и уровней. Т.Левитт (1980) предлагает пять уровней анализа:

1 Уровень основного преимущества, который рассматривает суть того, что потребитель ожидает приобрести через реализацию покупки. Это наглядная выгода, удовлетворение очевидной потребности, основная причина, которая составляет мотив покупки (в приведенном выше примере кто-то купит автомобиль, чтобы через его практичность

удовлетворить потребность в перевозке).

2 Основной уровень продукта связан с ключевыми характеристиками и функциями, которые продукт несет в качестве составляющих его элементов и без которых он не может существовать как продукт (колеса, сиденья и т.д.).

3 Ожидаемый уровень продукта. Это относится к тем характеристикам или особенностям продукта, которые воспринимаются потребителями (цвет приемлемого состояния, функционирующие сиденья и т.д.).

4 Повышенный уровень продукта, который относится к тем характеристикам и особенностям, которые превышают то, что ожидается потребителем, а именно то, что предлагается сверх того, что ожидается (например, бесплатная техническая помощь на дороге в течение двух лет).

5 Потенциальный уровень продукта, который связан с чем-то дополнительным - помимо тех функций, которые уже предлагаются, - что вызвало бы энтузиазм потребителя.

На данном этапе может пригодиться разъяснение. Независимо от точки зрения, принятой выше, и для того, чтобы приблизиться к концепции продукта в свете маркетинга, большинство подходов не рассматривают понятие продукта в строго ограничивающей его структуре исключительно и только как «объект» (а именно: то, что воспринимается более чем двумя чувствами одновременно).

Продукт-услуга-идея

Даже услугу или идею можно рассматривать как продукт, как бы сложно и трудно это ни было различить, особенно в отношении второго отличия. Эта трудность в основном может объясняться тем фактом, что многие «материальные» продукты часто дополняются множеством услуг (практическая значимость которых в некоторых случаях может превышать уровень «основной выгоды»), или/и тем фактом, что многие услуги, соответственно, дополняются выгодами, вытекающими из «материальных» продуктов, сопровождающих их.

Л.Берри (1980) попытался подступиться к неразрешимости этого характерного признака, приняв следующие определения:

• товары являются особыми объектами-вещами, которые возникают в результате осуществления производственного процесса в пределах производителя, и в которых потребитель не участвует и не вносит никакого вклада;

• услуга - это результат деятельности и действий, осуществляемых ее «производителем» - поставщиком, результат, достигнутый при осуществлении указанных действий и деятельности, а также результаты, которые влекут за собой услуги для потребителя;

• наконец, термин «продукт» определяет либо услуги, товары, либо их комбинацию в контексте комплексного, полного предложения потребителю.

По-видимому, различие заключается в существовании или отсутствии материальной сущности, которая, однако, в случае услуг замещается опытом, получаемым потребителем. В зависимости от того, в какой степени основное предлагаемое благо зависит от материальной или нематериальной – главным образом – природы, можно предложить изображение ранжирования доминирования материальной или нематериальной природы соответственно.

По мнению Й. Вирц, П. Чу и К. Лавлок (2012), услуги представляют собой виды экономической деятельности, которыми обмениваются. Они часто являются действиями ограниченной продолжительности, благодаря исполнению/результатам которых возникают желаемые результаты для тех, кто их покупает, или для объектов,

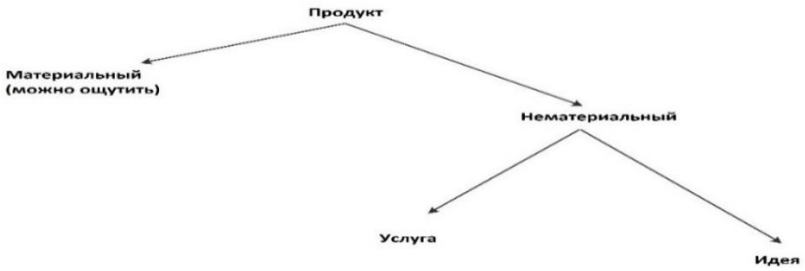


Рисунок 2.4. Продукт – услуга – идея: «триада»

которыми они обладают. Посредством обмена деньгами, временем и усилиями потребители стремятся обрести ценность за счет доступа к товарам, работе, профессиональным навыкам, объектам, связям и системам. Однако зачастую они не приобретают права собственности ни на один из тех элементов с материальным содержанием, которые вовлечены в процесс. Этот последний факт устанавливает дальнейшее различие продуктов в зависимости от характера акта предоставления услуги и ее потребителя.

Важно понимать, что в контексте маркетинга любая форма ценности, предлагаемая за вознаграждение, будь то деньги, время или голоса, представляет собой продукт. Следующая ключевая концепция в понимании маркетинга — это обмен.

Обмен-сделка: фундаментальные элементы структуры

Действие обмена считается наилучшей процедурой для удовлетворения потребностей и является основным ориентиром для маркетинга, связанного с процессом приобретения кем-либо какого-либо желаемого объекта, предлагая другой объект, который функционирует аналогично. А именно, концепция обмена является общим знаменателем всех тех вопросов, которые рассматриваются и устраняются посредством маркетинга. И хотя обмен представляет собой центральное понятие маркетинга, его единица измерения, транзакция также могут быть определены как обмен. Сделка заключается в обмене ценностями между как минимум двумя сторонами, совершающими сделки. Если, например, мы имеем в виду денежную сделку, то это может быть представлено как действие, совершаемое, когда я плачу *x* евро за приобретение объекта *y*. Легко понять, что денежная сделка - это особая категория - хотя и самая распространенная - обмена, поскольку в обществе, где деньги не используются в качестве альтернативы, я мог бы приобрести три килограмма хлеба, предложив один килограмм рыбы. Тем не менее, акт обмена не должен восприниматься и определяться только в пределах материальных вещей, но также должен рассматриваться с более широкой точки зрения: говоря «объекты», мы можем понимать другие вещи, помимо тех, которые нам нужны для восприятия двух чувств, (по прямой аналогии с продуктами), такие как услуги, взгляды, идеи и даже идеологии. В связи с этим концепция взаимности может не включать классический обмен деньгами или предметами, но может

принимать форму, например, принятия какой-либо пропагандируемой идеологии.

Как носитель удовлетворения желаний и потребностей, обмен несет в себе множество элементов, корни которых запутаны, переплетены и вливаются даже в эволюцию человеческого рода и культуры. Люди не должны знать, как сделать все, чтобы обеспечить все, что необходимо для их биологических или других потребностей. Потребность или стремление к обмену является основой социальной и экономической жизни, она позволяет ячейкам общества специализироваться на производстве тех продуктов, которые они могли бы, благодаря своим качествам, навыкам, ловкости и ресурсам, производить более эффективно и которыми, как они знают, они могут обмениваться с теми, кто им нужен. Следовательно, обмен укрепляет социальные и экономические связи, в то же время уменьшая (как бы противоречиво это ни казалось на первый взгляд) зависимость для удовлетворения потребностей неприемлемым, незаконным, аморальным или даже неустановленным способом. Если удовлетворение потребностей не достигается путем обмена, то потребности могут удовлетворяться неправомочными и неуместными способами, такими как насилие, война, попрошайничество и т.д.

Условия для обмена

Для того, чтобы обмен состоялся, необходимо выполнить четыре условия:

1 должны участвовать, по крайней мере, две стороны, группы, организации или два отдельных лица;
2 каждая сторона сделки должна иметь что-то ценное и желательное для другой стороны;

3 каждая сторона должна быть готова «потерять» ту ценность, которой она обладает, чтобы получить что-то ценное от другой стороны; а также
4 стороны, совершающие сделки, должны иметь возможность поддерживать связь друг с другом и предоставлять свои ценности для обмена.

Характер и концепция обменной деятельности

Эти условия отражают мотивы, которые должны существовать на каждой стороне сделки (например, та, от которой каждая сторона откажется в контексте своего взаимовыгодного предложения, будет иметь для этой стороны меньшую ценность, чем та, которую она ожидает получить от приобретения товаров, предлагаемых другой стороной), но также и двусторонний характер отношений в связи с одновременной (и/или отложенной) сделкой. Кроме того, значительная роль, которую играет коммуникация, становится ясной как в отношении раскрытия условий обмена, так и в отношении существования диспозиции и мотивов ее реализации. Конечно, в описываемой структуре также подчеркивается свобода воли в принятии решения о реализации сделки, а именно добровольный характер сделки, который мобилизует поведение в зависимости от наличия, степени и количества предлагаемых стимулов, полностью свободных от любого

вида вымогательства, принуждения или других форм принудительного вмешательства. Мы понимаем, что интенсивность и сила стимулов, действенность и эффективность общения, существование взаимности и взаимопомощи в обоих направлениях, а также степень свободы принятия решений являются каталитическими переменными, которые функционируют как ускорители и как множители возможности для какого-либо обмена. Именно в этот момент ориентированное на клиента направление маркетинга становится еще более очевидным, равно как и его социальная природа, являющаяся объектом, который «угождает» человеческим потребностям и желаниям законным, уместным и эффективным образом.

Все стороны, участвующие в их свободном выборе, либо одновременно, либо в разное время и в разной степени (в зависимости от интенсивности и количества мотивов, но также и от других сопутствующих и способствующих условий), вовлечены в процедуру, результатом которой будет двустороннее повышение ценности, полезности и выгоды для каждой стороны. Другими словами, стороны, совершающие сделки, извлекают выгоду из акта обмена, и это, возможно, является наиболее важным получаемым (возможно, подразумеваемым) условием из всех тех, которые были приведены для осуществления обмена. Двустороннее улучшение, предлагаемое ценностью – в любом из ее эквивалентных альтернативных проявлений-является главной движущей силой, которая неотъемлемо лежит в основе каждой сделки, а также питателем процессов и кульминацией действий процедуры.

Рассматриваемые как цепная реакция, если сделки расценивать как совокупность видов деятельности, которые в соответствии с вышеупомянутыми условиями создают ценность и обеспечивают процветание по их завершении, можно утверждать, что чем больше их происходит, тем больше их положительное влияние на группы или число участников увеличивается. Точно так же можно утверждать, что, помимо увеличения частоты сделок между одними и теми же «игроками», положительный вклад в уровень получаемой выгоды для социальной группы будет также вытекать из увеличения числа вовлеченных сторон.

Комплекс маркетинговых мероприятий и нерегулируемые переменные

Маркетинг по определению является катализатором, который усиливает и повышает результаты умножения производной стоимости. Это ускоритель, который с точки зрения принятия философии и идеологии, которую он защищает, поддерживает и внедряет, превращается в инструмент для упрощения и умножения сделок. В этом и заключается его квинтэссенция, и это лежит в основе его вклада в социальное процветание. Именно сознательный, плановый, целенаправленный и продуманный ряд действий и мероприятий приобретает социальную направленность, в том числе посредством применения инструментов, формируемых окружающей средой, и создает благодатную почву и условия, позволяющие повысить выгоду общества в целом. Это связующая сила, помогающая противостоять "неприятным ощущениям нехватки" и способствующая их разрешению, предлагая преимущества, в которых они

находятся, а также удовлетворяя принцип взаимности.

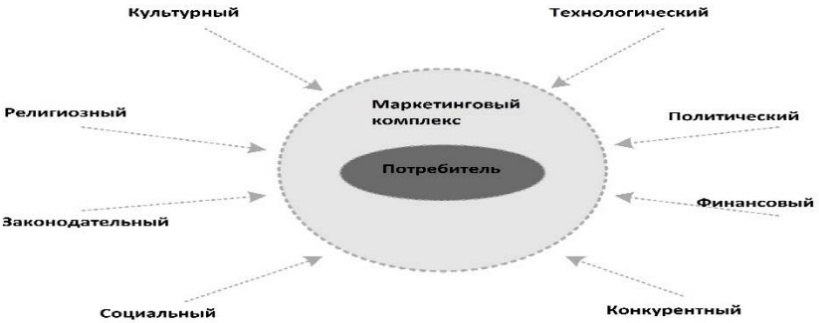


Рисунок 2.5 Нерегулируемые факторы внешней среды

Помимо того, что комплекс маркетинговых мероприятий является фундаментальным концептуальным инструментом, он, возможно, является одним из наиболее очевидных и ощутимых доказательств вышесказанного. Это план действий, касающийся четырех ключевых маркетинговых мероприятий, а именно создания продуктов, их распространения, продвижения и ценообразования наиболее подходящим способом, который удовлетворит потребности потребителя. Эти переменные характеризуются как регулируемые, так как за их описание параметров отвечает предприятие, а это входит в компетенцию отдела маркетинга. Все решения, принятые в отношении подготовки компонентов для этих переменных, степени их участия, а также типа инструмента, который будет выбран в каждом случае из набора инструментов маркетинга, но, главным образом, из комплексного подхода и активации конкретных характеристик и качеств, таких как переменные, ориентированные на потребителя. Кроме того, интегрированный и системный подход к комплексу также служит дополнительной важной цели. По сути, это фильтр внешних неконтролируемых воздействий из окружающей среды. Внешняя среда состоит из факторов, неподконтрольных предприятию (по крайней мере, в той степени, в какой оно того желает) и играющих определяющую роль в его выживании и прибыльности, поскольку они оказывают многогранное и комплексное воздействие. Кроме того, их отличает динамика их природы, и этот факт быстро пренебрегает любой попыткой их статичного изображения «здесь и сейчас». И, несмотря на то, что по методологическим соображениям анализа мы разбиваем и распределяем внешнюю среду на подсегменты/субсегменты, то, что предприятие испытывает как поступающее влияние, редко происходит исключительно из одного из таких подсегментов.

Эти подсегменты взаимосвязаны, они имеют диалектическое отношение и обмениваются влияниями друг с другом, синтез которых увеличивает степень их сложности. Именно отсутствие водонепроницаемых уплотнений между под сегментами создает сложную сеть взаимосвязей, которые производят и направляют на предприятие более многовариантные воздействия очень сложного характера.

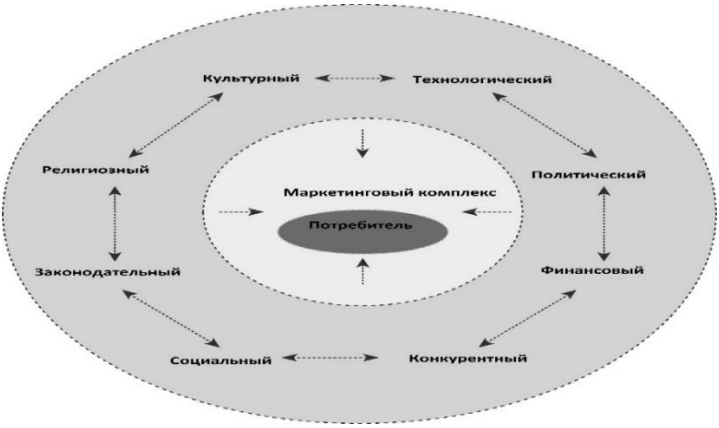


Рисунок 2.6 Диалектическое и динамическое взаимодействие компонентов неуправляемой внешней среды

Разумеется, три характеристики, руководящие и управляющие этой средой (неизбежный характер влияний на предприятие без соответствующего высокого уровня способности контролировать его, их динамическая природа, а также амальгама и смешение их качеств из-за взаимосвязей между их), не всегда составляют отрицательные переменные. Они не всегда определяют то, что многие любят называть «бурной», «хаотичной» или «нестабильной» средой. В зависимости от характера их влияния на конкретное предприятие и в течение определенного периода времени они могут классифицироваться как возможности или угрозы.

Если мы объединим потребность или желание, которые представляют собой ключевую мобилизующую силу и стимулирующий фактор человеческого поведения, с наилучшим, надлежащим, законным и эффективным способом ее удовлетворения-обменом, – а также с объективными условиями, существующими благодаря их включению в контекст окружающей среды, то комплекс маркетинговых мероприятий станет принципиально важным катализатором, чтобы облегчить и помочь процедуре удовлетворения потребностей.

Комплекс маркетинговых мероприятий и обмен: тесная взаимная корреляция и соответствие

После представления краткого описания каждого элемента комплекса маркетинговых мероприятий читателю было бы интересно рассмотреть условия, которые упоминались ранее в качестве предварительных условий для обмена, и взаимосвязь, которая потенциально существует между каждым из них в отношении каждого из элементов комплекса маркетинговых мероприятий.

Продукт, в частности его «создание», как элемент комплекса маркетинговых мероприятий, относится к исследованию желаний потребителей, чтобы то, что будет создано, в достаточной мере удовлетворяло их потребности. Маркетинг, в

контексте формирования этой переменной, отвечает за развитие представлений, которые позволили бы маркетологам прислушиваться к потребностям, их ограничениям и характеру, независимо от того, могут ли такие потребности быть выражены, или способность их выражать отсутствует из-за небольшой степени, в которой потребитель сам их реализует - несмотря на их существование. После этого маркетинг должен найти наиболее эффективный способ «внедрить» удовлетворение потребности в то, что называется продуктом. Если кто-то хочет вести торговлю, то он должен гарантировать, что его продукт будет привлекательным для другой стороны. Если он предлагает нечто ценное другой стороне сделки через существующие характеристики («продукта»), которые делают его приемлемым и способным удовлетворять потребности, то, основываясь на принципе взаимности в отношении прибыли в этом биполярном отношении, он предлагает стимул к торговле и, таким образом, также удовлетворять свои собственные потребности – без нарушения принципа свободы воли для любой из участвующих сторон.

Можно определить продвижение как тот процесс коммуникации, который делает возможным раскрытие существования вышеупомянутого «привлекательного» продукта среди участников обмена. Это, главным образом, относится к действиям и процедурам, которые происходят, чтобы, помимо раскрытия информации, укрепить интерес потребителя или/и обучить его способам покрытия и удовлетворения «дефицита» или потребностей продукта. Однако для того, чтобы кто-то мог выразить намерение участвовать в процедуре обмена, решить, желает ли он

вести торговлю - или даже получить информацию об условиях обмена или, соответственно, выдвинуть свои собственные условия - должна быть коммуникация, которая является обязательным условием для обмена. Давайте не будем забывать, что бывает коммуникация без продажи, но никогда не может быть продажи без коммуникации.

Распределение включает в себя выполнение всех этих видов деятельности, необходимых для того, чтобы субъекты обмена могли достичь потребителей (и производителей) от производителей (и, одновременно, потребителей) в контексте их двойных и/или чередующихся ролей. Даже если распределение не включено в более широкий контекст коммуникации (который состоит из подходящих и специфических каналов, которые делают акт обмена возможным), очевидно, что без его вклада никакой обмен или торговля не могут быть в конечном счете завершены ни по традиционным (физическим), ни по более современным (цифровым) каналам.

Наконец, цена определяется как та регулируемая переменная комплекса маркетинговых мероприятий, которая определяется целями, стратегией и политикой ценообразования и является единственным элементом, который функционирует в качестве ценного источника доходов для предприятия. Даже если мы рассматриваем случай обмена прагматически как сделку, цена также присутствует и имеет значение как неотъемлемый и критический фактор для выполнения и кульминации процедуры. Проще говоря, в этом особом случае деньги могут не существовать как средство обмена, но цена играет роль формирования единиц товара *x*, которые должны быть

«принесены в жертву», чтобы приобрести товар *y*. Он отражает субъективную стоимость, которую несут обсуждаемые продукты для обмена, и, в конечном счете, формирует выражение причины обмена, релевантную и зависимую цену за ценностную значимость одного товара по отношению к другому.

Формирование этих переменных, комплексный и системный подход в отношении соответствующей доли ингредиентов комплекса обеспечивает согласованность адекватного реагирования на ожидания потребителей. Одновременно это наиболее динамичное, четкое и явное проявление клиентоориентированной точки зрения и ориентации, принятой маркетингом. Она гарантирует, что сделки (либо на основе денег как средства обмена, либо в результате бартера, либо между группами или отдельными лицами, либо между потребителями или предприятиями) являются приносящими выгоду или прибыль для каждой из сторон, участвующих в них, справедливым и эффективным образом и в контексте принятия решений, основанных на свободной воле и мотивированных максимизацией выгоды/полезности.

Разумеется, мы должны подчеркнуть роль, которую играет свобода воли. Следует отметить, что в случае исключения из условий, это, по сути, приведет к акценту "P(истол)" как эквивалентной составляющей - возможно, столь же эффективной, но неэтичной и несправедливой - замене всех остальных составляющих P, который включает комплекс маркетинговых мероприятий.

Вместе с тем мы уже подчеркивали, что все вышеизложенное имеет силу только при отсутствии какого-либо принуждения, вымогательства или насилия, допущения и проявления осуществления и облегчения сделок. Если мы попытаемся количественно изобразить выгоду от сделки, то такое изображение должно иметь форму, показанную в

Выгода для продавца: цена товара-стоимость товара.
Выгода для покупателя: выгода от использования продукта – цена продукта. Общая выгода (стоимость): выгода от использования продукта – стоимость продукта.

рамке ниже.

Следовательно, в качестве сделки мы определяем деятельность по созданию стоимости. Маркетинг, благодаря принятой им ориентации, является катализатором увеличения количества и частоты сделок и, следовательно, в качестве цепной реакции - множителем в создании стоимости. Более того, как мы уже упоминали выше, он является средством эффективного и действенного удовлетворения потребностей, поскольку выполняет также функцию двойного фильтра. Посредством формирования регулируемых переменных комплекса маркетинговых мероприятий он способствует, с одной стороны, предотвращению и устранению негативных воздействий из внешней среды (неконтролируемых, негативных внешних воздействий или «угроз»), и, с другой стороны, как рецептор, который максимизирует позитивные внешние воздействия (неконтролируемые, позитивные внешние эффекты или «возможности»). Учитывая высокую степень взаимодействия и влияния из-за тесной взаимосвязи между «покупателем»

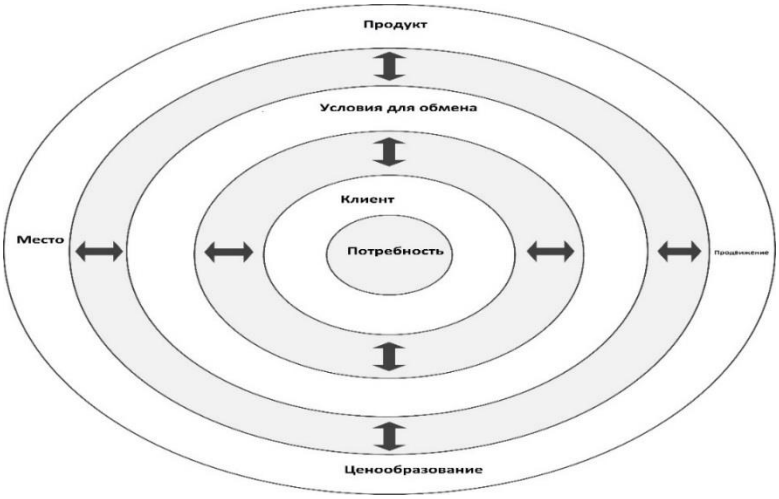


Рисунок 2.7 Четыре Столпа маркетинга и потребностей клиентов

и «продавцом», положительными последствиями упомянутых выше стратегий избегания, ликвидации или максимизации эксплуатации, они оказывают определяющее влияние на все отношение.

После этого концептуального подхода к понятиям потребностей, продукта и обмена попытаемся сосредоточиться на сути маркетинга.

Маркетинг: тип «зонтика»

Рассмотрим следующий пример: человек (потенциальный потребитель) решает отправиться из пункта А в пункт Б. Погода плохая, идет дождь. Ввиду биологических ограничений (если идет дождь, то, вероятно, наш герой простудится), социальных условностей (человек «прилично» выглядит, если он в сухой одежде) и личной неприязни к дождю, он понимает, что ему «нужно» достичь пункта Б сухим. Но внешняя среда - естественная среда в рассматриваемом случае - не только, кажется, препятствует этому, но также является фактором, находящимся вне контроля индивида и влияющим на изменение (на изменение, то есть от дождя на солнечный свет). В тот момент, когда наш герой осознает это неприятное ощущение сырости, он становится потенциальным покупателем того, что удовлетворяет его нужды, и, следовательно, автоматически становится «сухим» как продукт (мы не будем углубляться во множество объектов, которые удовлетворяют потребность «быть не мокрым», встроенное в суть их вышеупомянутой пользы). Маркетинг – это зонтик, который - несмотря на тот факт, что он не может повлиять на внешнюю среду, - может «прочитать» ее и - рассмотрев и оценив другие параметры и распознав необходимость - может функционировать в качестве помощи для ее удовлетворения. Другими словами, «зонтик» облегчил сделки и успешно справился с «угрозой» (нерегулируемой переменной природной среды),

предлагающей потребителю пользу от «сухости». Он функционировал как фильтр для рефлексов предприятия, стоящего между потребителем и неконтролируемой средой.

Мы могли бы, конечно, перенести наш пример на шаг дальше, обогатив его другими существенными деталями: зонтик доступен во многих параллельных предположениях (комплекс маркетинговых мероприятий), в зависимости от размера, цвета, использования, цены и т.д. В этом конкретном предположении сочетание вышеизложенного было выполнено после учета (показательно и не исчерпывающе) погодных условий, в которых оно будет использоваться, доходов индивида, затрат на раскрытие его особенностей, цвета и формы, диктуемых сезоном, модой и культурой эпохи, розничных магазинов, которые будут изделие продавать, и, очевидно, способности продукта оказывать приемлемую выгоду также и его производителю (в контексте принципа взаимности). Не будем здесь забывать и о том, что человек свободно решил – без угрозы пистолетом (который, несмотря на то, что является незаконным и неэтичным, можно утверждать, является наиболее адекватным средством убеждения с точки зрения четырех Столпов в комплексе маркетинговых мероприятий) – передвигаться, пока он сухой. Теперь вы будете судить о том, было ли движение необходимостью, а «сухость» была просто желанием.

Наш пример допускает гораздо больше деталей, которые могут проиллюстрировать другие направления маркетинга и решить головоломку этого предмета изучения осознанным образом. Хотя «зонтик» может быть самым длинным выражением определения делимитации, которое вы, возможно, видели, он, тем не менее, предлагает другую точку зрения, которая должна постепенно завершаться поэтапно, и которая в конечном итоге будет сопровождаться широко распространенными и принятыми определениями.

Основываясь на предыдущем примере, можно задаться вопросом, почему мы определили «сухость» (а именно устранение неприятного ощущения сырости или, что эквивалентно, от необходимости быть сухим) с самого начала как продукт, в то время как «зонтик» не был специально выбран в качестве средства. Зонт-как и любое семейство продуктов, которое имеет характеристики для покрытия сходных потребностей – представляет собой синтез характеристик, особенностей и качеств, которые в сочетании формируют характер удовлетворения потребности в каждом случае. Ценность и важность зонтика зависят только от способности таких характеристик удовлетворительно «погасить» такие потребности (обратите внимание на использование множественного числа в отношении «потребности»).

Непреклонная точка зрения: маркетинговая «близорукость»

Следовательно, зонтик задуман просто как набор установленных, эффективных и удовлетворительных ответов на потребности, и только как таковой он может быть высоко или низко оценен - в отношении степени его эффективности. Другими словами, создание зонтика не является самоцелью. Это было бы эквивалентно искаженному рассмотрению сначала создания зонтика, а затем выяснения, каким потребностям он может соответствовать.

Конечно, использование множественного числа в отношении слова «потребности» предназначено для того, чтобы наметить возможность

существования других характеристик, которые могут удовлетворить широкий спектр даже несоответствующих потребностей (например, я сухой, но также и стильный) и которые, как мы упоминали выше, иногда - несмотря на то, что они косвенно охватывают ключевое ядро ожидаемой выгоды, могут оцениваться и определяться как более важные - и, в конечном итоге, повлиять на решения о покупке даже самым неожиданным образом.

Следовательно, как такой набор специфических дозированных характеристик и признаков, зонт является частью большего набора аналогичных или/и совершенно различных композиций охватываемых характеристик и качеств, где некоторая нить или набор/корзина их преимуществ предусматривает и удовлетворяет потребность. Это было бы тупиковым и крайне ограничительным либо для удовлетворения некоторой потребности, которая должна быть априори и неразрывно связана с конкретным продуктом, либо – соответственно – для пакета предлагаемых преимуществ, которые должны быть исключительно и только связаны с покрытием одной – действительно озвученной – потребности.

В нашем примере можно легко прочитать широкий спектр носителей для удовлетворения потребности быть сухим (например, можно поехать на такси или автобусе, носить что-то водонепроницаемое, надеть сапоги и т.д.). Было бы полезно подчеркнуть, с одной стороны, реальность существования множества преимуществ в качестве аксессуара продукта и, с другой стороны, включить факт участия услуги и идеи (в конкурентной и/или взаимодополняющей манере между различными продуктами и/или одним и тем же продуктом) в качестве неотъемлемой части алгоритма нашего понимания и роли, которую они играют в человеческом восприятии и принятии решений (например, человек мог бы, в качестве альтернативы, выбрать такси, так как мог добраться до места назначения как сухим, так и хорошо отдохнувшим). Более важно, однако, развенчать идею о том, что маркетинг означает, что нам поручено создавать продукты. В маркетинге мы предлагаем ответы на проблемы, мы предусматриваем и покрываем дефицит, мы уменьшаем или устраняем неприятные чувства. Чтобы сделать возможным принятие этой точки зрения, необходимо не только узко определить охват потребности исключительно и абсолютно только через носителя или средства ее удовлетворения, но и действовать в надзорном качестве и оценивать альтернативные решения, возможно, более согласованные, более совместимые и более эффективные с точки зрения предложения ценности потребителям. Перефразируя классический пример, мы не продаем зонт - мы продаем «сухость»! В противном случае мы страдаем от маркетинговой «близорукости».

Маркетинг: сознательная, скоординированная и многопараметрическая процедура

Не менее интересно также оценить причины, побудившие этого конкретного потребителя в конечном итоге выбрать зонтик из множества других альтернатив. Ряд параметров, контролируемых и неконтролируемых, был правильно прочитан, и был дан также соответствующий ответ в рамках деятельности, регулирующей философию и ориентацию маркетинга, обе из которых играли ключевую роль.

Очевидно, поэтому создатель зонтика мог бы оценить, среди прочего, климат (наиболее вероятно, частоту осадков), экономическое состояние земли (в рамках формирования ценовой политики), конкуренцию (за ее –как альтернатива – уникальные ценностные предложения), законодательную базу (спецификации на материалы, ткани, красители, утвержденные механизмы), наличие сезонности (определяющей интенсивность или отсутствие рекламной деятельности), но также и особенность, стиль, культуру, деятельность и интересы потенциальных клиентов, для того, чтобы создать зонтик, после исследования и оценки альтернативных решений, после наброски угроз и возможностей, и после оценки способности предусматривать и удовлетворять потребность, чтобы попытаться удовлетворить указанную потребность определенными характеристиками продукта.

Таким образом, выбор зонтика против, например, плаща не был чисто случайным. Несмотря на то, что система необходимых восприятий, оценки и выбора деятельности или действий и принятия решений может показаться многопараметрической и сложной, даже хаотичной, она, тем не менее, представляет собой скоординированный, структурированный и сознательный механизм и, главным образом, один способ понимания: одним словом, ... маркетинг.

Философия-идеология-ориентация

Управленческая философия, лежащая в основе идеологии маркетинга, утверждает, что компания должна непрерывно и неизменно удовлетворять потребности своих клиентов посредством скоординированного ряда структурированных действий, не упуская, однако, – в контексте вышеупомянутой взаимности – также удовлетворять свои собственные потребности. Это двоякое двустороннее взаимное отношение предстает как полностью зависимая система-сеть сообщающихся сосудов. Если ее нарушить, это будет означать конец симбиотической взаимосвязи.

Достижение целей в пределах предприятия имеет двойственный характер. Это одновременно и цель для предприятия (описываемая как предпосылка для реализации сделки, чтобы быть привлекательной), но и средство для достижения целей другого участника сделки. Без достижения цели предприятие не выживет в долгосрочной перспективе и, следовательно, как цепная реакция не сможет опираться на удовлетворение потребностей. Парадокс одновременного существования симбиотической взаимосвязи, а именно оговоренного условия сотрудничества между участвующими сторонами и параллельного конкурентного тона (кто выиграет больше), который по необходимости он принимает, является главной причиной того, что существование выгоды для участников сделки указывается в качестве условия для совершения сделки, без прилагательного обозначения «эквивалент».

Философия маркетинга представляет собой организационную направленность, которая, для того чтобы приносить какие-либо результаты, помимо двусторонней (даже порой односторонней) выгоды, должна также проходить горизонтально и вертикально по всей длине и ширине предприятия. Ценность и философия

маркетинга-это, по сути, концепция, которая должна охватывать все предприятие, и которая должна быть принята в качестве философии бизнеса, основные характеристики которой заключаются в том, что:

- Ценность создается для контрагентов – клиентов и компании посредством сделки.
- Понимание, в пределах предприятия, используется не только для того, чтобы прислушиваться к потребностям клиентов, но и в ответ на них, принимая во внимание широкий спектр компонентов для обеспечения эффективной степени удовлетворения этих потребностей. Целая переменная, которую необходимо принимать во внимание, - это превосходство ценности, предлагаемой клиентам, над альтернативами, межвременным и динамическим образом.

Экстраполируется, что эта философия имеет в качестве критерия удовлетворение потребностей клиентов (как средства и конечную цель), что реализуется путем замены этих потребностей в спецификациях продуктов, что достигается посредством непрерывной и беспрепятственной преданности своей деловой деятельности клиенту, с одновременным, однако, осознанием и готовностью реагировать на условия, преобладающие в широко воспринимаемой среде (которая также включает конкуренцию).

С другой точки зрения, подмножеством этого утверждения может быть глубокое понимание и всецелая приверженность со стороны бизнеса, чтобы знать, что он сам может производить с прибылью, которую потребитель желает приобрести. Это осознание должно направлять принятие решений, определять ориентацию и присутствовать в генотипе каждой ячейки предприятия, должна культивироваться и регулироваться на основе признания того, что для получения - большей, чем альтернативы - удовлетворенности клиента, неразрывной функциональной корреляции удовлетворенности клиентов, достижение деловых целей должно быть поставлено как цель, так и как опыт.

Одним из краеугольных камней этой философии, помимо рыночной ориентации (предложение максимальной потенциальной ценности потребителю), ориентации на конкуренцию (сохранение преимуществ предложения более эффективным и действенным образом, чем у соответствующих предложений конкурентов), является и социальная ориентация: маркетинговая деятельность должна отличаться высоким уровнем совместимости с более социальными целями поддержания рационального использования ресурсов. Социальное измерение маркетинга принимает, отстаивает и включает в свои механизмы стратегии-деятельности и принятия решений долгосрочные социальные интересы.

Что такое маркетинг: определения

В контексте проверки и согласованности структуры, о которой мы говорили ранее, мы приведем определения, сформулированные в отношении этого предмета рассмотрения. Вы, несомненно, достаточно подготовлены, чтобы убедиться, что они рассматривают различные синтетические формулировки того, что было процитировано выше – в более структурно последовательном, скоординированном

и сжатом выражении:

• Маркетинг может определять всю систему предпринимательской деятельности, которая предназначена для того, чтобы охватить создание продуктов, их распространение, ценообразование и продвижение таким образом, чтобы обеспечить условия для эффективных и результативных операций внутри динамично меняющейся среды.

• Маркетинг - это философия бизнеса, ориентированная на клиента. Она предполагает ориентацию на удовлетворение потребностей клиентов, непрерывные, равномерные, интенсивные и скоординированные усилия по всему спектру действий и функций предприятия, а также убежденность в том, что достижение структурных целей может происходить исключительно за счет удовлетворения потребностей клиентов.

• Маркетинг - это процесс управления для выявления, прогнозирования и удовлетворения потребностей клиентов с некоторой прибылью для предприятия.

• Маркетинг-это процесс сопряжения и объединения средств предприятия с потребностями потребителя.

• Маркетинг - это та специализированная управленческая философия, которая связана с общим знаменателем сделки и нацелена на удовлетворение потребностей клиентов и бизнеса посредством своих функций.

• Маркетинг-это разработка и распределение финансирования товаров по выбранным потребительским сегментам.

• Маркетинг - это процесс в обществе, посредством которого структура спроса на экономические товары предвидится и расширяется, а затем удовлетворяется их концепцией, продвижением, сделкой и товародвижением.

• Маркетинг - это управленческая направленность или управленческая философия.

• Маркетинг-это деятельность и совокупность институтов и процедур для создания, коммуникации, предоставления и обмена предложениями, которые имеют ценность для клиентов, потребителей, партнеров и для общества в целом.

• Маркетинг - это процесс, посредством которого компании создают ценность и строят усиленные мосты связей для своих клиентов и со своими клиентами, чтобы обеспечить возврат стоимости со стороны клиентов. Это процесс, который предшествует производству и производит ряд ценностей. Более конкретно, такие ценности могут быть связаны с формой, превращая сырье во что-то с полезной и привлекательной формой для клиента. Ценности также могут быть пространственными и временными, относящимися к транспортировке продукта на рынок для того, чтобы сделать его доступным для потребления в то время и в том месте, которое подходит клиенту. Или они могут относиться к информации, а именно к раскрытию тех факторов, которые поддерживают качество удовлетворения потребностей и собственности, а именно кульминации акта сделки.

Наконец, это популярное слово, хотя и крайне противоречивое и в то же время двусмысленное – возможно, оно также является исключительно негативным знаком

для социологов. Оно является предметом критики и оценки, если существуют размеры способностей, которые он несет для достижения всего, что она (компания) утверждает, или, наоборот, если он действует как препятствие для блага человека. Кроме того, она подвергается пыткам со стороны других видов критики, которые иногда могут основываться на политических взглядах, религиозных убеждениях или философских подходах и мировоззрениях (или в меньшей степени подвергаться их влиянию).

Чем маркетинг не является

Великая сила избирательного разграничения делает, возможно, более эффективным (и, конечно, более ярким и красноречивым) изложение предмета посредством цитирования того, что ошибочно считается маркетингом. К этой категории ошибочных и дезориентирующих заимствований-помимо развывшихся мифов-относятся также одномерные допущения, которые строго сфокусированы, устойчивы и рассматривают только фрагментарные иллюстрации.

Так что маркетинг-это *не:*

- (Исключительно и только/или фрагментарно) продвижение, продажи или реклама.
- Одномерное представление каждого из факторов или переменных, включенных в более широкий контекст рынка, общества, внешней и внутренней среды предприятия или самого предприятия.
- Одностороннее обслуживание потребности в максимизации прибыли бизнесом, которое просто облачено в фальсифицированную (и лишенную всякого смысла) моду модернистского неологизма.
- Создание условных потребностей приводит к чрезмерному потреблению и разбазариванию ресурсов и характеризуется социальной инерцией.
- Разумный и научно-обоснованный способ искусственного повышения цен.
- Новомодный подход, который принят оппортунистически, отстаивает или приносит краткосрочные плоды, опираясь на основы случайности.
- Непрошеное создание продукта и последующая попытка «продвинуть» его на рынок.
- То, что «плохие» профессионалы (которые, безусловно, могут существовать) претендуют на результат.
- Философия, поддерживаемая или используемая только благотворительными учреждениями.
- Философия, настойчиво ориентированная на производство или продукт.
- Маркетинг отрезан от реализации желаний, но составляет их неотъемлемую часть.
- Новая концепция: в своих различных рудиментарных проявлениях она идет рука об руку с человеком от зарождения цивилизации.
- Носитель, который советует и продвигает материалистическое измерение или блаженство через удовольствие и поднимает их до самоцели или высших социальных ценностей.

• Создатель неумеренных затрат, которые затем передаются потребителям, в конечном итоге затрудняя приобретение полезности или степени удовлетворения.

• Функция, которая накладывает производство конкретных продуктов.

• Продвижение новых, но бесполезных функций, которые издеваются над потребителями, чтобы искусственно заставить их воспринимать их как необходимые и соблазнять на покупку.

• Использование науки с целью введения в заблуждение обездоленных слоев населения- группы потребителей.

• Фактор искаженного и порочного влияния здравого смысла потребителей, который приводит их к вспышке потребления, превращая их в пассивных и захваченных марионеток в тисках непрерывного и фиктивного беспокойства по поводу приобретения товаров.

• То, что несет ответственность за увеличение неравенства, служа финансово привилегированным слоям.

• Исключительное участие в поиске методов, которые направлены на замену критических навыков и ограничительно функционируют как препятствие в контексте свободной воли и, в конечном счете, контролируют и манипулируют в реальности самым назойливым и подавляющим образом (контролируемым) либеральным решением о покупке.

• Контрпродуктивная, бесполезная функция, порождающая только издержки или, по крайней мере, функция, единственный положительный вклад которой заключается в повышении цен на продукцию.

• Синоним нерациональной траты ценных и дефицитных природных ресурсов.

2.3 Что такое управление цепочками поставок?

Управление цепочками поставок (УЦП) является одной из наиболее важных бизнес-функций и дисциплин управления операциями. Зачастую УЦП интерпретируется как эволюция управления логистикой. Действительно, даже сегодня концепции управления логистикой и УЦП многими считаются равнозначными. Это привело к путанице в их точном определении. На самом деле, эта путаница произошла из-за того, что многие считали, что оба эти понятия включают в себя одну и ту же деятельность компании, однако к ним следует относиться с другой точки зрения.

То, как мы будем рассматривать эти два понятия, основывается на системном подходе. Системный подход основан на теории систем. Как мы уже отмечали в предыдущей главе, согласно этой теории, предприятие представляет собой систему. Она состоит из различных подсистем, которые действуют не изолированно, а работают совместно для достижения общей цели. Таким образом, *мы заинтересованы не в успехе каждой подсистемы в отдельности, а в успехе системы в целом*.

Управление логистикой: управление логистической системой компании

Возможно, наиболее широко известное определение управления логистикой — это то, которое впервые было дано Советом по управлению логистикой в 1986 году:

Процесс планирования, реализации и контроля эффективного и результативного потока и хранения продуктов, услуг и соответствующей информации из первоначального заказа производство до окончательной поставки конечному потребителю, направленное на выполнение требований заказчика.

Планирование, организация, эксплуатация, мониторинг и контроль системы для выполнения заказов - это "работа" для логистической системы предприятия, в то время как этот сотрудник, на которого мы ссылались во введении к этой главе, наверняка был бы одним из ее "винтиков", если он не является супервайзером логистической системы компании. В этой системе также участвуют другие сотрудники из всех вышеупомянутых отделов. Эти сотрудники используют инструменты, машины и оборудование, обмениваясь информацией, относящейся к заказу. Следовательно, Совет по управлению логистикой рассматривал "планирование, организацию, эксплуатацию, мониторинг и контроль ресурсов предприятия (людей, машин и информацию), которые необходимы для выполнения заказов или, в целом, для удовлетворения спроса".

Согласно предложенным выше определениям, предмет логистического менеджмента очень широк и охватывает большой спектр деятельности компании или организации. Эти действия относятся к процессам планирования, реализации и контроля на предприятии (таким как, закупки, стратегия, обработка материалов, упаковка, каналы распределения, количество и расположение центров распределения, технология, переработка, перевозки, управление запасами, обслуживание клиентов и т.д.). В частности, предприятие планирует, реализует и проверяет большое количество функций (поставки, обработка материалов, прогнозирование спроса, инвентаризация, обработка заказов, географическое расположение объектов и складов, хранение, упаковка, транспортировка, запасные части и ремонт, обслуживание клиентов, обработка возвращаемой продукции, переработка и вывоз отходов и т.д.) для преобразования сырья, закупаемого у поставщиков, в готовую продукцию, предлагаемую клиентам. В целом, бизнес должен использовать все доступные ресурсы (природные, финансовые, человеческие и информационные) для того, чтобы оптимизировать соотношение затрат/прибыли, гибкость производства и доставки (с точки зрения времени и места), чтобы приспособиться к конкретным потребностям клиентов, что приводит к более прочным отношениям и связям с клиентами и их лучшему обслуживанию и приобретению конкурентного преимущества. В этом свете УЦП включает в себя планирование четырех ключевых бизнес-функций:

- Планирование спроса — это процесс планирования прогноза спроса на продукцию / услуги. Более точный прогноз потребительского спроса должен улучшить его обслуживание, одновременно сократив расходы, вытекающие из неопределенности относительно спроса.
- Планирование закупок представляет собой процесс планирования для удовлетворения рыночного спроса на основе имеющихся ресурсов и уровня запасов. Покрытие потребностей в пополнении обеспечивает достаточный запас прочности.
- Планирование производства означает процесс планирования, который оценивает имеющиеся ресурсы и устанавливает оптимальный график производства, основанный на ограничениях, налагаемых границами реальности.

Оно может автоматически корректировать производственные планы, если некоторые поставщики отсутствуют на складе или если ключевой элемент производства вышел из строя.

- Планирование транспортировки представляет собой процесс планирования оптимального и экономичного метода транспортировки и распределения с учетом таких ограничений, как дата/время поступления, транспортные средства и т. д.

Управление цепочкой поставок: координация логистических систем компаний по всей цепочке поставок

В последние десятилетия руководство компаний и организаций признало важность управления логистикой как важнейшего фактора их успеха. В определенный момент, предприятия осознали, что они больше не являются конкурентоспособными в отрыве от своих деловых партнеров. Проще говоря, бизнес, как правило, не обладает необходимыми навыками и ресурсами для управления и контроля потока продуктов/услуг и информации от первоначальных закупок до конечного потребления, особенно на конкурентном и глобальном рынке. Таким образом были созданы сети (цепочки) бизнеса с общими целями и выгодами. Цепочка поставок (ЦП) представляет собой общепринятую модель/рамки установления отношений сотрудничества с другими предприятиями и/или организациями (такими как поставщики, оптовики, розничные продавцы и т.д.). В целом, ЦП рассматриваются как сеть организаций или предприятий, которые посредством непрерывных и двунаправленных взаимодействий участвуют в процессах, которые повышают ценность продуктов/услуг, предлагаемых конечному потребителю» (Баллу 1999: 7).

На основании изложенного, УЦП - это набор подходов и попыток, чтобы эффективно объединить производителей, поставщиков, транспортировщиков и др. цепи поставок для продуктов, который нужно произвести и распределить в правильных количестве, качестве, времени и месте, в конечном итоге, стремясь уменьшить общую стоимость и одновременно достичь высокого уровня обслуживания конечных клиентов. Добавленная стоимость, предлагаемая клиентам, и их удовлетворенность являются факторами, которые усиливают конкурентный характер цепочки поставок и требуют гораздо большего, чем изолированные логистические процессы для их достижения. Поэтому потребовалось много лет, чтобы принять точку зрения, что УЦП - это больше, чем новое название или синоним управления логистикой. А именно, что УЦП нацелена на унификацию и управление основными бизнес-процессами по всей цепочке поставок, а не на унификацию процессов на различных этапах цепочки поставок (то есть только для одного предприятия).

Приведенное выше разграничение побудило Совет по управлению логистикой дифференцировать свое первоначальное определение управления логистикой, сделав ясным, что управление логистикой является подмножеством/частью УЦП. Новое определение состоит в следующем:

Управление логистикой — это та часть УЦП, которая планирует, реализует и контролирует эффективный и результативный поток и хранение продукции, услуг и соответствующей информации от первоначального заказа/производства до

поставки конечному потребителю, направленная на выполнение требований клиента (Совет по управлению логистикой, 1998 г.)

В соответствии с системным подходом можно предположить, что каждая система находится внутри среды, состоящей из других систем, с которыми она взаимодействует, обмениваясь материальными и нематериальными ресурсами. Следовательно, для функционирования системы необходимы ресурсы, которые она получает из окружающей среды в виде притоков. Эти притоки по существу являются оттоками других систем. Приток, которую система берет из окружающей среды, в зависимости от случая, может быть капиталом, материалом, оборудованием, информацией и др.

2.4 . Ключевые параметры и основы современных областей знаний по направлениям маркетинга и управления цепочками поставок и их состав в цепочке создания стоимости

Предприятие может определяться совокупностью ступенчатых процессов (или, лучше сказать, цепочкой процессов), необходимых для реализации его функций и, более конкретно, планирования, производства, закупок, продаж, распределения и обслуживания его клиентов. Вышеуказанные процессы считаются важными стратегическими факторами, составляющими цепочку создания стоимости, и называются процессами создания добавленной стоимости, поскольку они повышают ценность продукта или услуги (Портер,1984 г.).

Портер (1984), чтобы систематически проиллюстрировать цепочку создания стоимости, разбил бизнес-процессы на два типа: основные и вспомогательные процессы. Основные процессы связаны с: физическим созданием продукта, его продажей и распространением конечному покупателю, а также с его обслуживанием. Они включают в себя:

- Внутренние процессы управления притоком, необходимые для получения, хранения и внутреннего распределения импортируемых продуктов/услуг (в отношении предприятия), такие как управление материалами, проверка запасов, хранение и операции с поставщиками.
- Функции, связанные с производством продукции/услуг, такие как производство, контроль и упаковка.
- Внешние процессы управления оттоком, связанные с хранением и распределением продукции/услуг среди клиентов, такие как хранение, прием заказов и транспортировка.
- Сбыт и маркетинг, как реклама, продажи, оценка и продвижение.
- Услуги, связанные с более широким обслуживанием клиентов, такие как установка, техническое обслуживание и обучение.

Вспомогательные процессы лежат в основе основных процессов, обеспечивающих такие функции, как закупка материалов (готовых или полуфабрикатов), технологических и человеческих ресурсов, а также различные бизнес-функции, которые относятся к структуре предприятия. Более конкретно, они включают в себя:

- Закупку материалов, относящихся ко всем процессам закупки расходных материалов и оборудования (за исключением тех, которые используются в

производстве).

- Процессы исследований / разработок новых продуктов и технологий и управление ими.
- Процессы управления человеческими ресурсами, такие как набор кадров, подготовка и перемещение персонала.
- Процессы, связанные с общей структурой предприятия, такие как сегментация в отношении финансирования, планирования, контроля качества и присвоение полномочий отдельных подразделений предприятия и т. д.

Управление цепочкой поставок направлено на то, чтобы принести ценность на рынок

Как видно из рисунка, маржа прибыли вытекает из всех процессов (основного и вторичного). То есть, действует системный подход, когда компания рассматривается как система, а каждый ее отдел - как подсистема. Нас интересует не успех каждой подсистемы в отдельности, а успех системы в целом. Этот успех основывается на координации подсистем и их сотрудничестве для достижения общей цели: повышение уровня предоставляемых услуг при одновременном снижении затрат.

Новые условия на мировом рынке заставляют предприятия вступать в отношения и сотрудничество с другими предприятиями. Этому способствуют новые информационные и коммуникационные технологии, которые позволяют предприятию расширять свою внутреннюю деятельность за пределы той, которая является его собственной, связывая предприятие с его внешней деловой средой. А именно, поддерживается реализация взаимодействий между процессами добавленной стоимости одного предприятия (например, процессами, связанными с поставками клиента) и соответствующими процессами его делового партнера (например, процессами маркетинга и продаж поставщика). Портер (1981 г.) также попытался описать интегрированную цепочку создания стоимости как взаимосвязанные процессы, используемые предприятием для осуществления своих операций по части предложения (включая закупки, производство и распределение) и части спроса (включая маркетинг, сбыт и обслуживание, куплю-продажу товаров и услуг).

Логистика и управление цепочками поставок постепенно превратились в серьезную проблему, как для делового мира, так и для академического сообщества. Оценивая соответствующую библиографию, следует, что в типичной промышленной компании затраты на деятельность, непосредственно связанную с логистическими процессами управления, составляют 20-25% оборота компании и составляют 10-15% от общей стоимости конечного продукта (Гатторна и Вальтерс, 1996). Эти проценты включают в себя расходы на транспортировку, расходы на управление - хранение материалов и товаров, расходы, связанные с управлением запасами, расходы на транспортировку продукции внутри компании, обработку заказов, персонал и т.д. Согласно тем же данным, стоимость основных средств, непосредственно связанных с логистическими процессами управления, составляет примерно 35-40% от общего объема основных средств. Этот процент включает строительные объекты, а также оборудование, необходимое для хранения, производства, обработки и управления материалами и товарами, оборудование для

обеспечения безопасности, информационные системы и т.д. Исходя из этих процентных соотношений, оптимизация затрат и инвестиций на процессы управления логистикой в сочетании с применением клиентоориентированной философии (которая является второй целью исследуемой науки, помимо снижения затрат) выступает как возможности, так и вызов для управления компанией.

Кроме того, руководители компаний за последние два десятилетия пережили и прошли через период больших перемен и новых тенденций. Наиболее значимыми из них являются глобализация и дерегулирование рынков, быстрое технологическое обновление, акцент на перестройку бизнес-процессов во имя беспощадной конкуренции, а также растущий интерес к охране окружающей среды посредством все более интенсивных процессов отзыва (или рециркуляции) продуктов и материалов.

Предприятия в значительной степени обратились к глобальным ресурсам, чтобы, с одной стороны, обеспечить свои закупки по более низкой стоимости, а с другой-добиться более быстрых темпов планирования и реализации предлагаемых ими продуктов и услуг. Критические факторы в современном бизнесе вращаются не только вокруг наличия капитала и строгого контроля стоимости, но и качества производимой продукции и услуг. Эти тенденции привели к поиску более эффективных методов координации материальных и информационных потоков как внутри страны, так и за ее пределами. Ключом к такой координации является ориентация на более тесные отношения со всеми уровнями поставщиков и партнеров. Предприятия сегодня конкурируют как по срокам, так и по качеству своей продукции или услуг. Бизнес, цепочка поставок которого более целесообразно приспосабливается к изменчивым требованиям потребителей и который может доставить свой продукт клиенту быстрее, по более низкой цене, без повреждений и с большей надежностью, является тем, который отвечает большинству условий для завоевания большей доли рынка.

Более того, для современной мировой экономики характерен общепринятый термин непрерывно возрастающей ценности информации, которая течет как во внутренней, так и во внешней среде предприятий. Дерегулирование экономики и ослабление пограничного контроля, огромное распространение и постоянное обновление глобальной паутины, а также внедрение новых технологий большим числом предприятий ясно показали, что конкурентное преимущество компании основывается на ее способности разумно и правильно управлять огромным объемом информации, которую она получает и которой обладает. С начала 1990-х годов был внедрен ряд систем и технологий бизнес-информатики. Эти технологии обеспечивают способы решения новой задачи для бизнеса, а именно, чтобы доставить конечный продукт/услугу клиенту в нужное время, место, качество, количество/степень при минимально возможных затратах при сохранении минимального уровня запасов.

В то же время новая тенденция к отзыву или рециркуляции продуктов и материалов (обратная логистика) уже стала необходимой в значительной степени из-за загрязнения окружающей среды. Предприятия сегодня расширяют свои каналы сбыта (сети) за пределы конечного потребителя для того, чтобы включить сбор и демонтаж конечных продуктов для повторного использования в новых продуктах. Деятельность таких сетей включает в себя послепродажное обслуживание, техническое обслуживание и другие мероприятия, а их основной целью является достижение лучшего контроля над потоком продуктов/услуг,

всегда сохраняя своих клиентов абсолютно удовлетворенными.

В результате вышеизложенных изменений современные предприниматели осознают, что активизация и расширение конкуренции на мировой бизнес - арене диктуют и навязывают развитие кооперационных сетей (цепочек поставок), имеющих взаимные цели и выгоды, которые возможны за счет полной унификации процессов и информационных потоков. Конечная цель - это полный контроль над деятельности сетей с момента поступления сырья до момента поставки/предложения конечному потребителю соответствующего продукта/услуги.

Общее описание исследования

- Каждое предприятие состоит из трех основных функций: операционного управления, маркетинга, а также бухгалтерского учета и финансов.
- Маркетинг - это процесс управления для выявления, прогнозирования и удовлетворения потребностей клиентов с некоторой прибылью для предприятия.
- Управление цепочками поставок является важной частью управления операциями, которая включает в себя планирование, реализацию и контроль большого количества функций, таких как поиск, обработка материалов, прогнозирование спроса, управление запасами, обработка заказов, географическое расположение объектов и складов, хранение, упаковка, транспортировка, запасные части и ремонт, обслуживание клиентов, обработка возвращенной продукции, переработка и удаление отходов и т. д., оптимизировать соотношение затрат и прибыли, обеспечивать гибкость в производстве и доставке (с точки зрения времени и места), приспосабливаться к частным потребностям клиентов, что приведет к более прочным отношениям и связи с клиентами и их лучшему обслуживанию, а также к получению конкурентного преимущества.
- Обе дисциплины / бизнес-функции направлены на создание ценности и построение усиленных мостов связей для своих клиентов и со своими клиентами, чтобы обеспечить возврат стоимости со стороны клиентов.
- Необходимость интеграции деятельности и практики маркетинга и управления цепочками поставок практически обусловлена текущим развитием. Предполагается, что результат в значительной степени превзойдет сумму соответствующего понимания, предлагаемого отдельными усилиями, предпринимаемыми двумя деловыми функциями.

Вопросы для рассмотрения и разбора

- Что такое маркетинг?
- Что такое не маркетинг?
- Сравните термины маркетинг и управление цепочками поставок.
- Сравните термины управление логистикой и управление цепочками поставок.
- Каковы основные цели и предмет управления логистикой и цепочками поставок? Могут ли они быть достигнуты в максимальной степени?
- Как маркетинг и управление цепочками поставок могут принести пользу рынку?
- Определите ключевые философии планирования "тяни и толкай".

3 Сосуществование маркетинга и управления цепочками поставок на современном рынке

Введение

Маркетинг и управление цепочками поставок являются ключевыми бизнес-функциями. Многие считают, что они принадлежат к разным мирам. В действительности, они основывают свое мнение на кейсах компаний, где границы в отношении их компетенций не были четко определены, что создает "серые" зоны в отношении выполнения повседневной деятельности. Этому способствуют определения, предлагаемые официальными и известными организациями. Согласно Американской Ассоциации Маркетинга (AMA), "Маркетинг — это деятельность, комплекс институтов и процессов для создания, общения, доставки и обмена предложениями, которые имеют ценность для покупателей, клиентов, партнеров и общества в целом." С другой стороны, Совет специалистов по управлению цепочками поставок (СУЦПР) определяет управление цепочками поставок как "планирование и управление всеми видами деятельности, связанными с поставками и закупками, конверсией и всеми видами деятельности по управлению логистикой". Даже если их цели кажутся различными, многие исследователи и тематические исследования доказывают, что эффективное сосуществование маркетинга и управления цепочками поставок способствует активному планированию обработки спроса, а также поддерживает сотрудничество и полную прозрачность между командами маркетинга и цепочек поставок.

Цель обучения

Прочитав эту главу, вы сможете ответить на следующие вопросы:

- Каковы сходства и различия между маркетингом и управлением

цепочками поставок?

- Какова точка зрения менеджеров по маркетингу на менеджеров по управлению цепочками поставок?
- Как взаимодействуют маркетинг и управление цепочками поставок, чтобы сократить время выполнения заказов и в целом удовлетворить спрос?
- Почему коммуникация является критическим фактором для успеха эффективного сотрудничества этих двух функций?

План

3.1 Басня Эзопа
3.2 Сравнение маркетинга с управлением цепочками поставок
3.3 Менеджеры по маркетингу и управлению цепочками поставок: как они относятся друг к другу?
3.4 Роль коммуникации в сосуществовании маркетинга и управления цепочками поставок
3.5 Примеры неудачного сотрудничества между маркетингом и управлением цепочками поставок

3.1 Басня Эзопа

Эзоп, в одной из своих вневременных и всегда актуальных басен, обращается к человеку средних лет с двумя возлюбленными. Факт, придающий особую ценность этому мифу и, параллельно, элемент, который делает его вневременным, но также и применимым в контексте этого раздела, - это прямота параллелей, которые могут быть проведены для подхода и рассмотрения вопросов с множеством переменных. В каждой научной дисциплине, требующей одновременного объединения многих факторов для достижения одной цели, имеют место эквивалентные мысли и предположения.

Процесс удовлетворения спроса не является однозначным действием. Это многоуровневый и предфункциональный процесс, который требует сращивания, объединения и согласования усилий, целей, возможностей и способностей, особенно операционных отделов маркетинга и управления цепочками поставок, и, следовательно, требует коммуникации и координации их действий.

В предыдущем пункте, в описательном и ограничительном плане по существу излагается концепция объединения двух оперативных отделов под эгидой комплексного системного подхода, а именно их стратегического сопряжения и синергизма, обусловленного этим, а также наиболее эффективного использования специализированных функциональных навыков и возможностей каждого отдела. Проще говоря, это необходимый мост между специализированными отделами, которые работают в общем направлении удовлетворения спроса и разделяют одни и те же цели и приоритеты.

И хотя очевидно, что объединение как концепция дополняет специализацию, также верно и то, что в каждой операции используются экстремальные подходы к

специализации (вплоть до отчуждения или даже соперничества между двумя отделами). Коммуникация в таком подходе и меры предосторожности, принятые для обеспечения его эффективности в рамках такого сектора специальных характеристик, рассматривают сотрудничество внутри компании как основополагающее условие и повышают прибыль для правильного и оперативного управления возникающими угрозами и рисками.

3.2 Сравнение маркетинга с управлением цепочками поставок

Маркетинг и управление цепочками поставок - это две взаимосвязанные концепции/функции. Их общее основание - это обслуживание клиента. Это изначально включает в себя создание спроса и / или их определение. Оно также включает в себя комплекс мероприятий компании, которые направлены на удовлетворение клиента и непосредственно связаны с исполнением заказов.

Но это тоже предмет управления цепочками поставок: удовлетворение спроса. Выживание компании возможно только тогда, когда ее клиенты остаются удовлетворенными. На рынке, где качество и стоимость считаются заданными, отзывчивость на потребности клиентов является "оружием" в арсенале предприятий, которые хотят повысить свою конкурентоспособность. Следовательно, достижение высокого уровня обслуживания клиентов подчеркивает тесную связь между управлением цепочками поставок и маркетингом. Маркетинг, через рекламу, акции, кампании и т. д., направлен на создание, поддержание и увеличение спроса. Управление цепочками поставок направлено на удовлетворение спроса путем транспортировки продукции/услуг от компании к ее клиентам. Плохое исполнение заказов сказывается на уровне обслуживания клиентов и, конечно, на уровне продаж.

В общем, можно выделить три случая исполнения Заказа:

• Полное исполнение заказа, когда компания обладает всеми продуктами, запрошенными клиентом.

• Частичное исполнение заказа, когда компания не обладает всеми продуктами, запрошенными клиентом, но ожидает их для полного выполнения заказа. Такие случаи называются обратным заказом.

• Компания не обладает и не приобретает для утилизации запрошенных заказчиком продуктов, которых нет в наличии.

Помимо выполнения заказа, существуют критерии, оценивающие уровень сервиса, предлагаемого предприятием (таблица 3.1). Можно выделить критерии, которые могут рассматриваться как критерии оценки логистических систем в цепочке поставок, но которые относятся к маркетингу, а также и другие, которые относятся к обеим группам.

Таблица 3.1 Критерии оценки маркетинга и организация поставок

Управление цепочками поставок	*Маркетинг*	*Обе дисциплины*
Время выполнения Своевременное выполнение Частота Последовательность в поставке Внеочередные поставки при необходимости имеющихся запасов и бесперебойная подача полное и частичное неисполнение заказов информирование о недостачах Легкость размещения заказов Прием заказов Точность выставления счетов Качество работы продавцов / агентов Контроль запасов Условия оплаты Маркировка Сотрудничество по внедрению нового продукта и т. д. Объем инцидентов по каналам	Время разрешения Время ожидания Удовлетворенность клиентов Лояльность/ удержание клиентов Промоутеры (люди, которые рекомендовали бы ваш бизнес другим) намерение / вероятность до заказа Жалобы	Финансовые (валовая прибыль, финансовые показатели и др.) Ответы на вопросы, запросы, жалобы на качество внешней упаковки Уровень сервиса

Срок обработки заказа

Понятно, что время, необходимое для выполнения заказа или время обработки заказа играет очень важную роль в обслуживании клиента. Это время состоит из трех составляющих (Рисунок 3.1):

- Время обработки заказа, которое начинается с момента его размещения и заканчивается в тот момент, когда продукт или продукты, запрошенные клиентом, находятся на складе. Рационально предполагать, что если компания озаботилась тем, чтобы иметь продукты в наличии, то это время будет минимальным.
- Время сбора продукции из точек, расположенных внутри склада, до места, где она будет готова и упакована для транспортировки заказчику.
- Время, необходимое для транспортировки продукции от предприятия к клиенту ("от двери до двери").

Пытаясь сократить время выполнения заказа, компания должна найти способы сократить каждый "суб-тайм" в отдельности. Способы сокращения каждого суб-тайма рекомендуются в таблице 3.2. Все эти рекомендации представляют собой попытки интеграции вопросов и решений в рамках управления маркетингом и цепочками поставок и анализируются в последующих главах. Они касаются тем, которые относятся к следующим бизнес-функциям: Закупки, Управление запасами, Хранение, Распределительные сети и Транспортировка, а также сегментация, таргетинг, позиционирование, исследование рынка, маркетинговые исследования и т.д.

Рисунок 3.1 Сокращение времени выполнения

Таблица 3.2 Рекомендации и практика сокращения сроков выполнения заказов

Суб-тайм	Пути и практики для сокращения
Время обработки заказа	Надежный прогноз спроса, который позволит оценить необходимые продукты и их количество на основе исторических данных о продажах и знаний рынка. Совершенствование и упрощение системы приема заказов. Использование информационных систем, которые обеспечивают немедленный доступ к информации, касающейся существующих запасов и потенциала для производства и/или закупки продукции, если это необходимо. Организация эффективной и результативной сети продаж. Например, руководитель отдела продаж компании может попросить продавцов регулярно посещать клиентов и получать информацию о возможных заказах в ближайшем будущем. По их возвращении продавцы должны проинформировать соответствующие отделы компании, чтобы позаботиться о том, чтобы предоставить клиентам продукты, которые они запрашивают.
Суб-тайм	Пути и практики для сокращения

Срок сбора	Хорошая организация склада, которая включает в себя: • Правильная планировка склада, позволяющая быстро получить доступ ко всей продукции. • "Умное" размещение продукции на складе. Например, крупная розничная сеть использует следующую простую логику для размещения продуктов в хранилищах своих супермаркетов. Продукты размещаются по группам (электроприборы, одежда, макаронные изделия и др.). точно таким же образом они размещаются в проходах супермаркета. Продукты, пользующиеся большим спросом, размещаются ближе к полу супермаркета, чтобы сократить время, необходимое для пополнения запасов на полках. • Использование вычислительной системы, которая "знает" и информирует персонал в любое время о том, где находится какой-либо продукт. Она также может предложить дополнительную полезную информацию, такую как даты истечения срока годности, даты импорта, точка дозаказа и т. д. • Использование технологии штрих-кодов, которая позволит сотрудникам склада, при использовании в сочетании с информационной системой, не только знать местонахождение, количество и состояние продукции на складе, но и выполнять связанные с хранением действия/работы (импорт, экспорт и инвентаризация) в короткие сроки и, главное, без ошибок. • Использование соответствующего оборудования и средств хранения и внутренней транспортировки, которые способствуют быстрому и безопасному сбору востребованной продукции. • Правильно определенные роли и компетенции для персонала на складе. • И, конечно же, опыт работы от имени персонала в отношении складских операций и использования инфраструктуры и оборудования на складе.
Время транспортировки	Организованная транспортно-распределительная сеть, включающая: • Правильное планирование маршрутов. • Правильный выбор транспортных средств в зависимости от дорожной сети, морфологии и особых требований к распределительной сети. • Опыт работы со стороны водителей и персонала, работающего в системе погрузки товара на грузовики и в распределительной сети. • Хорошая организация офиса управления транспортом (ОУТ).

Сходства и различия между управлением маркетингом и управлением цепочками поставок

Сходства

Обе они представляют собой две бизнес-функции, которые в силу того, что причина их существования непосредственно связана с клиентом и рынком, автоматически считаются необходимыми. Там, где есть рынок, есть потенциальные клиенты, от которых компания надеется получить заказы; заказы должны быть удовлетворены в максимальной степени на благо не только клиента, но и самой компании. Следовательно, маркетинговое управление и управление цепочками поставок имеют общую цель: выживание компании на рынке.

Цель каждой компании очевидна в простой формуле для нормы прибыли:

Рентабельность = доходы-расходы

Мы можем отметить, что основной целью концепции является увеличение прибыли. В этом их главное и принципиальное сходство. Обе эти концепции вносят больший вклад, чем любая другая другие бизнес-функция, в успех каждой компании, что является не чем иным, как созданием прибыли. Они просто вносят свой вклад по-другому. Управление маркетингом стремится к увеличению доходов, в то время как управление цепочками поставок стремится к снижению расходов. Но оба преследуют увеличение прибыли.

Различия

Они имеют разный охват и преследуют разные (но сходные и уравновешивающие) *цели*: управление маркетингом стремится создавать, поддерживать и увеличивать спрос, в то время как управление цепочками поставок стремится удовлетворить этот спрос путем выполнения соответствующих размещенных заказов.

Они работают по-разному в отношении управления информацией: управление маркетингом собирает необходимую информацию о маркетинговых исследованиях, а затем информирует рынок о продуктах компании, в конечном итоге стремясь получить обратную связь от клиентов об успехе/ пригодности или непригодности продуктов. Управление цепочками поставок информирует клиента об исполнении заказа и хранит данные для прослеживания обрабатываемых продуктов.

Они рассматривают важность маркетинга 4Ps по-разному: 4Ps (продвижение, продукт, цена, размещение) или 7ps маркетинг услуг (см. Таблицу 3.3) одинаково важны для руководителя маркетинга и продаж. Действительно, руководитель отдела маркетинга, определяя стратегию, считает, что все они одинаково важны и составляют ключевой арсенал для достижения целей предприятия.

В частности, менеджер по цепочке поставок рассматривает продвижение как важный параметр планирования, в которое, однако, он вносит мало вклада. Он знает, что довольные клиенты, имеющие продукт, который они просили в

соответствующем количестве, качестве, времени и стоимости, возможно, лучшая реклама для компании, но решения, касающиеся продвижения, в основном принимаются менеджером по продажам. Продукт очень важен для менеджера цепочки поставок и влияет на решения, которые он принимает в вопросах, касающихся поддержки, производства, управления материалами, упаковки, кодификации, маркировки, хранения, транспортировки-распределения и переработки. Необходимо отметить, что особенности продукта, например, такие как его габариты, накладывают использование конкретной транспортной единицы, системы хранения и среднего оборудования для транспортировки. Цена продукта сильно влияет на его конкурентоспособность на рынке; управление цепочками поставок способствует этому, преследуя снижение экономических (операционных) затрат. Как известно, экономическая / чистая прибыль-это положительная разница между всеми доходами компании и ее экономическими затратами. Управление маркетингом преследует увеличение дохода компании, в то время как управление цепочками поставок преследует снижение ее затрат. Обе функции, конечно, направлены на увеличение прибыли!

Более того, цена продукта влияет на решения по оборудованию и, в целом, инвестиции на его хранение и транспортировку. Расположение, возможно, самый важный параметр. Отправка продукта в нужное место является критическим фактором для успеха логистики и системы цепочек поставок. Рассмотрим простой пример: судоходной компании поручается перевозка контейнера из одного порта в компанию, расположенную внутри промышленной зоны города. Из-за плохого планирования, грузовик перевозит груз в другой город. Неудовлетворительное исполнение заказа "посягнуло" на две основные цели управления цепочками поставок, которые, как мы объяснили в первой главе, заключаются в повышении уровня оказываемых услуг и одновременном снижении операционных затрат.

Это также верно в отношении обслуживания рынка и, в частности, его стоимости. Система логистики направлена на то, чтобы сделать доступным для рынка и, в частности, для точек продажи востребованный продукт с наименьшими возможными затратами (который включает в себя все затраты на управление запасами, транспортировку, хранение, выполнение заказов и административные расходы), таким образом достигая желаемый уровень сервиса.

Таблица 3.3 Определения и ключевые характеристики маркетинга услуг 7Р

Р маркетинга услуг	Определение и основные характеристики
Продукт	Изучение пожеланий клиентов, чтобы продукт, создаваемый компанией, соответствовал их потребностям и желаниям и, одновременно, соответствовал бизнес-целям. Основные характеристики: • Ассортимент: количество различных серий продуктов компании; длина: общее количество товаров, включенных в серию продуктов компании; глубина: количество вариаций для каждого продукта в серии и согласованность: степень связи между различными сериями. • Переменные: название, фирма, торговая марка, бренд, гражданско-правовая ответственность (например, дефектные продукты), упаковка (функции: защита от порчи, размещение на полке, простота распространения, продвижение, вклад в создание имиджа продукта, вклад в стандартизацию, например, количество, облегчение потребления/использования, предоставление информации), этикетка (направления использования, продвижение, ингредиенты, фирменное наименование, дата истечения срока действия), экологический отпечаток, социальная ответственность, вспомогательные услуги, стиль/дизайн.
Размещение	Создание таких условий со стороны компании, чтобы потребители имели непосредственный доступ к продукту, а именно, чтобы продукт был доступен им в то время, когда они в нем нуждаются, и в соответствующем для них месте. Основные характеристики: • Распределение: количество типов каналов распространения. • Переменные: тип, количество посредников, тип каналов, длина и ширина каналов, остальные 3Р. • Функции: транспортировка, распределение, хранение, уменьшение количества транзакций, после-продажи, кредит/финансирование/принятие риска, информирование, продвижение, контакт/переговоры, покупка/поиск, физическое владение, владение, продажа/заказ/ оплата, упаковка, градация/классификация/сопряжение.
Цена	Формирование целей ценообразования, ценовой политики и цены на продукт, чтобы потребители были готовы его покупать и, также, одновременно, служили бизнес-целям. Основные характеристики: • Внутрифирменные факторы, влияющие на цену: цели ценообразования (например, доля рынка, увеличение или уменьшение продаж, основанные на конкуренции, поддержание фиксированных цен, выживание, достижение лидерства по затратам), маркетинговые цели, оставшаяся Р, стоимость. • Межфирменные факторы, влияющие на цену: конкуренция, характер рынка и спроса, покупатели, макроэкономические

	показатели, правовая / институциональная / регулирующая среда, государственная среда • Ценовая политика.
Продвижение	Раскрытие информации или обучение потребителей или укрепление их интереса с целью повышения идентифицируемости предлагаемого продукта. Рекламный микс (реклама, личные продажи, стимулирование сбыта, связи с общественностью, прямой маркетинг). Основные характеристики: • Переменные: стратегия "тяни и толкай", маркетинговые цели, другие 3Р, бизнес-ресурсы, тип продукта, тип спроса (например, проникновение, скимминг, статус, психологическая и индикативная цена, масса, стоимость и т. д.), тип стоимости (например, фиксированный процент выше стоимости, Стоимость, точка безубыточности и т. д.), тип прибыли (например, преследуемая прибыль, преследуемая прибыль от продаж и т. д.), тип конкуренции.

(продолжение)

Таблица 3.3 Определения и ключевые характеристики маркетинга услуг 7Р *(продолжение)*

Вещественное доказательство	Среда, в которой предлагаются услуги, и которая в значительной степени влияет на восприятие клиентов. • Разные переменные: величина, форма, внешняя архитектура, входы, освещение, парковка, применение фирменного стиля в областях, где происходят продажи, витрины, магазины, расположение приемной и зала ожидания, цветовая палитра, запах, освещение, стиль мебели, отопление или кондиционирование воздуха, архитектурная планировка, атмосфера.
Процесс	Структурно-функциональные системы и управление человеческими ресурсами для того, чтобы процессы, осуществляемые в контексте маркетинга услуг, были эффективными. • Переменные: установление процессов и методов, планирование деятельности, своевременная закупка оборудования и материалов, оценка и мониторинг реализации запланированных и желательных процессов и действий, мотивация человеческого капитала, разработка технологических руководств.
Люди	Персонал, который ежедневно контактирует с клиентами, и их основная роль заключается в производстве услуг. • Переменные: должностная инструкция или спецификация навыков, оценка, использование и развитие человеческого капитала, обеспечение однородных условий в отношении поведения и внешнего вида, процедуры стимулирования, обратная связь. • Роль: вежливость, быстрое и эффективное обслуживание, консультации – информирование, разъяснения, доброжелательность, понимание, пунктуальность, конфиденциальность, инициативность и др.

Это достигается либо физической транспортировкой продукта по заказу (make to order), либо накоплением соответствующего уровня запасов (make to stock), который, по оценкам компании, покроет спрос (Стоки Ламберт, 2001). Действительно, если компания посредством управления маркетингом (а именно коммуникационными каналами) собирает полезные данные в точках продаж, она может сформировать лучшую картину рынка, лучшую оценку спроса и предложить лучший сервис.

Они используют различные инструменты и практики: управление маркетингом использует такие инструменты, как качественные инструменты (например, SWOT и PEST-анализ, модель пяти сил, фокус-группа, метод Delphi и т. д.).) и количественные инструменты, такие как поисковый, описательный и причинно-следственный анализы и т. д. Управление цепочками поставок использует такие методы, как своевременное и эффективное реагирование потребителей, совместное прогнозирование, планирование и пополнение, управляемые поставщиками запасы и т. д.

Системный подход

Системный подход основывается на теории систем. Эта теория рассматривает компанию как систему. Согласно этому подходу, компания состоит из нескольких подсистем, которые работают не изолированно, а сотрудничают для достижения общей цели. Мы заинтересованы не в успехе каждой подсистемы в отдельности, а в успехе системы в целом. И в этом заключается проблема!

Существуют противоречивые цели между подсистемами бизнеса; однако, они должны быть сбалансированы для того, чтобы система добилась успеха. Этот факт усиливается тем, что решения, принимаемые одной подсистемой, влияют на все остальные подсистемы. Например, какие бы усилия ни предпринимались для снижения операционных затрат в процессах управления цепочками поставок, они напрямую влияют на маркетинг.

Управления ареной рынка. Например, распределение, используя дешевые, но медленные средства транспорта (например, поезд, корабль и т. д.) приводит к снижению себестоимости, но увеличивает время выполнения заказа, уровень запасов и, конечно же, время обслуживания.

3.3 Менеджеры по маркетингу и управлению цепочками поставок: как они относятся друг к другу?

Менеджер по маркетингу и менеджер по цепочке поставок сосуществуют в каждой компании. Ведущая роль, которую играют и те, и другие, как правило, порождает неясности в отношении их конкретных ролей и компетенций, а также напряженность между ними, особенно в случаях кризисов или, в целом, когда дела "идут не так, как планировалось".

Происходит, то, во что каждый из них верит:

• Менеджер по маркетингу чувствует, что его недооценивают. Именно он

больше всего старается увеличить прибыль компании и чувствует, что ему очень трудно убедить высшее руководство компании в том, сколько усилий требуется для успеха в продажах или поддержания существующей клиентской базы.

• Менеджер по цепочке поставок чувствует, что его тоже недооценивают. Он также является тем, кто больше всего старается сократить эксплуатационные расходы и чувствует, что очень трудно заставить руководство компании увидеть, насколько большие усилия требуются и сколько людей должны сотрудничать, чтобы выполнить заказ или достичь желаемого уровня обслуживания.

• Менеджер по маркетингу обвиняет менеджера по цепочке поставок в том, что он имеет дело только с внутренними процессами компании, чтобы добиться увеличения внутренних показателей эффективности. С другой стороны, менеджер по цепочке поставок чувствует, что единственное, о чем заботится менеджер по маркетингу, - это достижение целей, установленных для продаж, и на самом деле не знает, как работает бизнес. Эта точка зрения может быть обобщена относительно того, как вышестоящие менеджеры ищут новые возможности. Менеджеры по маркетингу ищут возможности во внешней бизнес-среде без учета возможностей компании удовлетворять и поддерживать такие возможности. С другой стороны, менеджеры по цепочке поставок сначала оценивают, насколько хорошо они могут поддерживать и удовлетворять любые возможности, которые они будут искать на рынке.

• Руководитель отдела маркетинга считает себя экстравертом и социальным по сравнению с менеджером по цепочке поставок. Это автоматически создает проблемы в определенных, специфических операциях компании, таких как закупки, где менеджер по цепочке поставок нуждается в вкладе менеджера по маркетингу в поиске лучших поставщиков, поскольку именно последний лучше знает рынок.

• Менеджер по цепочке поставок считает, что трудно оценить его вклад в успех компании (и, в целом, в измерение ее эффективности). В то время как эффективность менеджера по маркетингу измеряется с точки зрения продаж (объема и цен), которых он достигает, соответствующая эффективность менеджера по цепочке поставок связана с сокращением затрат (что обычно является трудной задачей, требующей от руководителей наличия ноу-хау и опыта и получения соответствующих данных) и с наличием и прочностью логистической системы.

• Менеджеры по маркетингу любят проявлять инициативу и пренебрегать рисками, в отличие от менеджеров по цепочке поставок, которые не любят сталкиваться с динамичными ситуациями и принимать рискованные решения.

• Единственное, в чем они оба согласны, это то, что без них компания была бы развалиной!

Поэтому очевидно, что успех бизнеса влечет за собой и напрямую зависит от успеха непрерывного и плодотворного сотрудничества и, в конечном счете, интеграции отделов маркетинга и цепочки поставок.

3.4 Роль коммуникации в сосуществовании маркетинга и управления цепочками поставок

Ключевой переменной и основным фактором успеха в ежедневном исполнении заказов, а также в отношении удовлетворения спроса в целом, является межведомственное сотрудничество и связь. Это наблюдается в большинстве как теоретических моделей, так и тех, рекомендации которых получены на основе эмпирических исследований.

Определение понятия "сотрудничество" не исчерпывается обменом информацией между механизмами притока и оттока и диалектическими отношениями, существующими между ними. Отсутствие связи / сотрудничества, а именно неинтегрированность отделов, обусловленная их индивидуальными операционными усилиями по достижению их собственных узко-определенных и индивидуальных целей, является катастрофически дестабилизирующим фактором, усиливающим неопределенность и усугубляющим большинство других факторов, составляющих среду для разработки инновационных телекоммуникационных продуктов, и в цепной реакции продлевает сроки запуска и резко способствует динамичной отрицательной обратной связи в рамках, в которых разрабатываются телекоммуникационные продукты.

Неадекватная или неполная интеграция насильственно отклоняется от равновесия, которое должно быть достигнуто для того, чтобы ослабить или устранить неблагоприятные условия окружающей среды и деструктивные для процесса запуска нового продукта результаты.

Следует подчеркнуть, что при работе максимизации (в свете узко-определенных официальных целей, опыта, менталитета и т. д. в качестве препятствия всеобъемлющему, целостному подходу к оптимизации и эффективному и рациональному достижению общих организационных целей, отстаиваемых интеграцией, концепция максимизации не должна рассматриваться как сама по себе идущая вразрез с максимизацией. Он нацелена на тот же результат, но рассматривает систему более комплексно и рационально, включая в нее свои собственные переменные, а также другие параметры. Как таковая, эта система понимания и отношения поможет более твердо продвигаться по "туманному" и "турбулентному" ландшафту и приведет к более быстрому и успешному внедрению новых телекоммуникационных продуктов.

В настоящее время невозможно представить, чтобы каждый операционный отдел предприятия работал в направлении достижения тех же целей, которые составляют его подмножество.

3.5 Примеры неудачного сотрудничества между маркетингом и управлением цепочками поставок

Кейс 1: Отличный продукт, но его нет в наличии!

Крупный оптовик сезонных продуктов решил импортировать искусственные елки для праздничного сезона. За два месяца до Рождества он заключает договор с поставщиком на приобретение большого количества елок по очень хорошей цене. Несмотря на то, что цена является очень конкурентоспособной, он решает реализовать рекламную кампанию для продвижения продукта не только на местном рынке, но и на другие рынки, еще дальше. Рекламная кампания оказалась очень успешной и, таким образом, за месяц до Рождества он получил заказы на все елки. Однако, из-за плохого планирования и из-за заключения сделки с неопытным грузовым судном, деревья доставляются один день после Рождества.

При этом система продвижения, рекламы и маркетинга была очень успешной в своей работе. Однако система цепочек поставок потерпела неудачу и уничтожила всю компанию вместе с ней!

Кейс 2: Запасти или не запасти?

Для удовлетворения рыночного спроса предприятию необходимо поддерживать значительный уровень изобретательности. С другой стороны, затраты на приобретение и управление запасами негативно влияют на его рентабельность. Кроме того, мы должны также учитывать возможность того, что продукты не продаются/ не утилизируются или не устаревают. Приобретение и хранение запасов является одним из основных направлений разногласий между руководителями маркетинга и цепочки поставок. В розничной сети каждый руководитель высказывает свое мнение относительно ведения обширных товарных запасов (Таблица 3.4). Кто, по-вашему, прав?

Общее описание исследования

• Существуют сходства и различия между управлением маркетингом и управлением цепочками поставок. Они оба нацелены на удовлетворение требования путем достижения полного выполнения заказов, уменьшения время выполнения и предложения продуктов и обслуживания добавленной стоимости.

• С другой стороны, они имеют разные цели и сферу охвата; они работают по-разному в отношении управления информацией, и они рассматривают важность маркетинга 4P по-разному.

• Люди из двух бизнес-функций сосуществуют в каждой компании. Ведущая роль, которую играют и те, и другие, как правило, порождает неясности в отношении их конкретных ролей и компетенций, а также напряженность между ними, особенно в случаях кризисов или, в целом, когда дела "идут не так, как планировалось".

• Успешное сосуществование маркетинга и управления цепочками поставок требует успешного внутриведомственного сотрудничества и коммуникации.

• Неадекватная или неполная интеграция насильственно отклоняется от равновесия, которое должно быть достигнуто для того, чтобы ослабить или устранить неблагоприятные условия окружающей среды и деструктивные для процесса запуска нового продукта результаты.

Вопросы для рассмотрения и разбора

• Каковы сходства и различия между маркетингом и управлением цепочками поставок?

• Вы - менеджер по маркетингу косметической фирмы. Что бы вы порекомендовали для сокращения времени выполнения / времени отклика?

• Вы являетесь менеджером цепочки поставок для розничной сети, ответственным за пополнение розничных точек сети из ее распределительного центра. Что бы вы порекомендовали для сокращения времени выполнения / времени отклика?

• Каково отношение менеджера к менеджеру цепочки поставок, и наоборот? Можете ли вы предложить какие-то пути сокращения разрыва во внутриведомственной коммуникации?

Таблица 3.4 Сопоставление мнений менеджеров по маркетингу и цепочкам поставок о проведении инвентаризации

Менеджер по маркетингу	Менеджер цепи поставок
Компания имеет высокую производительность и может соответствовать требованиям	Компания очень гибкая и имеет запасы, которые необходимы в нужное время
Для компании возможно отсутствие продукта на складе из-за небольшого увеличения спроса	Запасы могут устареть
Компания зависит от способности поставщиков поставлять ей необходимый запас, когда она в этом нуждается	Управление высоким уровнем запасов создает высокую стоимость
Компания может добиться снижения затрат на приобретение товаров у поставщиков за счет скидок	Управление высокими уровнями запасов может стать сложным

4 Выявление проблем и тенденций в области маркетинга и управления цепочками поставок

Введение

Современная бизнес-среда характеризуется движущими силами, такими как: постоянные, драматические, хаотические и сложные изменения; клиентоориентированная философия, которая стремится стать наиболее важным и стратегическим фактором; *глобализация* рынков, которая создает новые требования и, конечно же, проблемы для управления бизнесом; *интернет* и *мобильные сети* и *повсеместные вычисления*, которые предлагают новые возможности, но также создают организационные и технологические проблемы; признание *интеллектуального капитала* в качестве решающего фактора и стратегические альянсы с ключевыми деловыми партнерами. Эти проблемы повлияли на то, как руководители по маркетингу и управлению цепочками поставок планируют и выполняют свою повседневную деятельность. Кроме того, эти проблемы, как по отдельности, так и в сочетании, создают проблемы для желания и процесса интеграции этих двух функций. В последующих разделах эти проблемы рассматриваются в рамках комплексной призмы.

Цель обучения

Прочитав эту главу, вы сможете ответить на следующие вопросы:

- Какие задачи должны решать менеджеры по маркетингу?
- Какие тенденции доминировали в маркетинге в последние годы?
- Каковы проблемы и тенденции управления цепочками поставок на современном рынке?
- Каковы препятствия для интеграции этих двух концепций / функциональных областей?

План

4.1 Проблемы и тенденции в маркетинге
4.2 Проблемы и тенденции в управлении цепочками поставок
4.3 Проблемы интеграции маркетинга и управления цепочками поставок

4.1Проблемы и тенденции в маркетинге

Основные задачи маркетинга на современном рынке сосредоточены на следующих направлениях:

- зеленый маркетинг и корпоративная социальная ответственность;
- международный маркетинг;
- глокализация; и
- социальные сети/социальные медиа и маркетинг.

Зеленый маркетинг и корпоративная социальная ответственность

Принимая во внимание развитие производства, а также в отношении оказания услуг, мы можем признать силу и важность маркетинга для выживания и функционирования бизнеса. В эпоху, когда технологические достижения стремительно развиваются по всему спектру их применения, концепции ограничений и географических границ в отношении деятельности и работы компаний перестали существовать, а сама ориентация стратегий компаний, похоже, сместилась во времени. Две ключевые "новые" /старые тенденции являются доминирующими и обозначают как общую деятельность компаний, так и деятельность и характер маркетинга: первая тенденция связана с убеждением, что рыночные функции должны регулироваться чувствительностью к благополучию природной среды, в которой компания ведет активную деятельность, а вторая - с восприятием того, что бизнес-функции (включая маркетинг) должны обеспечивать благополучие социальной среды, в которой компания ведет бизнес. Первый касается концепции зеленого маркетинга (далее ЗМ), а второй-корпоративной социальной ответственности (далее КСО).

Эти два подхода, хотя и старые (концепции ЗМ примерно 30 лет, в то время как КСО примерно в два раза старше), продолжают поддерживать интерес академического,

а также бизнес-сообщества, как если бы они образовались совсем недавно. Этому способствует тот факт, что они являются сложными понятиями, с признаками, которые не обязательно четко определены в библиографии (или, по крайней мере, нет консенсуса в отношении того, что может составлять полное и четкое определение некоторых из их составляющих элементов).

С другой стороны, мировые события (экономические, технологические, социальные) сами по себе создают благодатную почву для становления и развития таких подходов в нашу эпоху. Критическое значение для акцентирования вышеупомянутых концепций имела необходимость того, чтобы предприятия принимали подходы, стратегии и практику, которые, с одной стороны, были бы быть прибыльными для предприятий, а с другой стороны, могли бы ограничить последствия, которые могла бы иметь их деятельность как в природной, так и в социальной среде - наблюдение, которое постепенно нацелено на определение того, что может быть выражено ЗМ и КСО соответственно.

Анализ ЗМ

Американская ассоциация маркетинга (2016) предоставила определение ЗМ с тройным характером, в зависимости от области действия, к которой относится.

Во-первых, они дали определение, касающееся розничных продаж, где ЗМ рассматривался как маркетинг продуктов, которые считаются экологически безопасными. Затем есть определение в свете "социального" маркетинга, где ЗМ относится к производству и маркетингу продуктов, разработанных таким образом, чтобы свести к минимуму негативное воздействие на природную среду или улучшить ее качество. Наконец, что касается окружающей среды, то ЗМ определяется как усилия компаний по производству, продвижению, упаковке и изменению формы своей продукции таким образом, чтобы она проявляла чувствительность к экологическим проблемам. Еще одно определение, предложенное Американской ассоциацией маркетинга, дано также Ли и Цай (2009), в силу чего ЗМ определяется как исследование, изучающее положительные расширения и отрицательные последствия маркетинговой деятельности на загрязнение, снижение потребления энергии и неисчерпаемость энергетических запасов.

Согласно другому подходу, выраженному в Хартии (1992), ЗМ представляет собой целостный процесс стратегического управления, который признает, предвидит, удовлетворяет и реализует потребности "заинтересованных сторон", при рациональном рассмотрении, которое не оказывает негативного влияния на благосостояние человека или природную среду. Минту и Лозада (1993) определили ЗМ как применение общих принципов и инструментов маркетинга для содействия обменам, которые удовлетворяют организационным и индивидуальным целям таким образом, чтобы обеспечить сохранение, защиту и сохранение природной среды. В 1994 году Полонский определил ЗМ как комплекс мероприятий, направленных на осуществление или содействие любому обмену, направленному на удовлетворение потребностей или желаний человека в рамках, где такие обмены имеют минимально возможные вредные последствия для окружающей среды. В 1995 году тот же автор предложил уточненный вариант вышеприведенного определения, утверждая, что ЗМ охватывает все виды деятельности, разработанные и планируемые с целью осуществления или содействия любому обмену, направленному на удовлетворение потребностей или желаний человека, таким образом, чтобы удовлетворение указанных потребностей и желаний происходило с минимальными негативными последствиями для окружающей среды.

Кроме того, Питти (1995) определил ЗМ как интегрированный процесс управления, который реализуется для того, чтобы кто-то мог распознавать, прогнозировать и удовлетворять запросы клиентов или общества таким образом, чтобы это было выгодно и жизнеспособно. Здесь уже добавлен параметр, который переносит смысл ЗМ ближе к понятию КСО и явно не без причины - удовлетворение потребностей общества! В дальнейшем мы оценим возможную связь. Фуэнтес (2014) охарактеризовал ЗМ как сложное социальное, культурное и материальное творение. Процесс маркетинга "зеленых" продуктов включает в себя их важность для потребителей, в то время как понимание процедуры, за которой следуют

маркетинговые практики, с тем чтобы установить продукты в качестве заслуживающих внимания материально – символических объектов, также может укрепить наше понимание того, как ЗМ работает внутри потребительской культуры нашего времени.

Другой подход к ЗМ рассматривает его как выражение маркетинговых стратегий, которые отражают потребности и желания потребителей с экологической чувствительностью (Матур и Матур 2000; Зинхэн и Карлсон 1995). Термин "зеленый потребитель" приписывается потребителям с такой экологической чувствительностью. Чан и Лау (2000) отметили, что, если кто-то хочет понять "зеленое движение" в какой-либо стране, следует начать с оценки того, как потребители в рассматриваемой стране относятся к экологическим проблемам, и как возникающие точки зрения отражают поведение потребителей в отношении зеленых проблем. Учитывая то значение, которое потребитель занимает в качестве эпицентра "внимания" компаний, мы можем понять причину, по которой исследования, касающиеся потребительского поведения, да и поведения "зеленого" потребителя, достаточно широки.

Полонский (1995) отметил существование пяти причин, к которым он предлагает отнести повышенную активность в ЗМ:

1 Усиление давления со стороны правительственных организаций в целях повышения корпоративной ответственности.

2 Восприятие ЗМ для компаний как возможности преуспеть в достижении своих целей.

3 Восприятие компаниями того, что они морально привержены все большей социальной ответственности (что является важным показателем тесной связи между КСО и ЗМ).

4 Экологическая деятельность компаний, которая, в свою очередь, толкает курс на изменение экологической деятельности конкурентов.

5 Элементы затрат, связанные с побочными продуктами отходов, которые оказывают определенное давление в целях пересмотра производственных процедур и самих продуктов.

Подведем итоги: ЗМ - это часть общей деятельности маркетинга, которая исследует как позитивную, так и негативную деятельность, оценивает ограниченный спектр экологических проблем и помогает нам обеспечить защиту интересов предприятия и всех потребителей, удовлетворение их потребностей и что ЗМ, рассматриваемый как добровольный процесс обмена, не может существовать, кроме как если бы покупатель и продавец совместно не испытывали взаимную выгоду. Придерживаясь философии ЗМ, мы можем наблюдать снижение затрат, удовлетворенность сотрудников, минимизацию отходов, благополучие в обществе и компании, достаточно, чтобы все заинтересованные стороны были определены и привержены этому (Кумар и соавторы 2011).

Но есть проблемы и в случае с ЗМ, возникающие по мере того, как бизнес призван ее реализовать. Как отмечают Мендлсон и Полонский (1995), эти проблемы заключаются в формировании стратегий и возникают по трем основным причинам: отсутствие доверия со стороны потребителей, их цинизм и растерянность. Авторы предполагают, что если эти вопросы не будут решены, то сомнительно, что внедрение ЗМ в полном объеме будет эффективным.

Основываясь на своих исследованиях, они рекомендуют создание стратегических альянсов с экологическими группами как способ получения выгод для маркетологов потребительских товаров на пяти уровнях:

1 Повышение надежности экологически чистых продуктов и претензий, дополняющих их, по отношению к потребителям.

2 Предоставление компаниям доступа к экологической информации.

3 Предоставление доступа на новые рынки для маркетологов.

4 Позитивная публичность и успокоение критики со стороны широкой общественности.

5 Обучение потребителей важным экологическим вопросам, касающимся компании и ее продукции.

*З*аинтересованные стороны и теория заинтересованных сторон

Уже упомянув заинтересованные стороны, мы должны подчеркнуть значение этого термина для всего, что будет обсуждаться ниже. Заинтересованные стороны, ссылаясь на функции корпорации, представляют собой важный элемент, относящийся к концепциям ЗМ и КСО, и относятся ко всем тем факторам внутри и вне корпорации, которые заинтересованы в ее деятельности или каким-либо образом затронуты ею. С другой стороны, благодаря взаимодействию с корпорацией они могут во многих случаях совместно формировать условия, при которых компания будет действовать. Здесь мы должны привести "теорию заинтересованных сторон", которая играет ключевую роль как в формировании и понимании концепции ЗМ, так и КСО соответственно.

Краткое определение содержания этой теории предлагает Businessdictionary.com и цитирует, что она должна рассматриваться как концептуальная основа, опирающаяся на комбинированный подход деловой этики и организационного управления, который был создан для решения моральных ценностей и Кодекса поведения бизнеса или организации в целом. Таким образом, руководство может удовлетворить интересы заинтересованных сторон в отношении предприятия. Эта теория представляется уместной в качестве подхода, когда мы имеем дело с ЗМ, обеспечивающим процесс, который, если он будет принят, может облегчить разработку стратегии ЗМ, что позволит достичь бизнес-целей и удовлетворения заинтересованных сторон (Полонский 1995). Заинтересованные стороны оказывают значительное влияние как на компанию, так и на рынок, как отмечают Язданифард и Мерси (2011), в то время как они доминируют в формировании стратегии ЗМ при условии, что предприятие желает двигаться соответственно. Хайме Ривера-Камино (2007) предполагает, что в случае ЗМ заинтересованные стороны могут также включать растения, животных и будущие поколения.

Первое определение было предложено Кэрроллом (1979). Согласно этому, компании, реализующие философию КСО, служат и облегчают финансовые, юридические, дискреционные и филантропические ожидания, которые общество имеет от бизнеса в определенный момент времени. Таким образом, подтверждается, что предприятия несут ответственность по отношению к обществу и что они должны делать то, что оно ожидает от них.

Журнал «Business in the Community» (2005) предложил определение, относящееся к КСО, которое ссылается на управление позитивным влиянием компании на общество и окружающую среду через ее функции, ее продукты и услуги, ее взаимодействие с ключевыми акционерами, такими как ее сотрудники, ее клиенты, инвесторы и поставщики.

Холкомб и его соавторы (2007), приведя альтернативную терминологию для значения и содержания КСО – социальная ответственность, корпоративное гражданство, корпоративная устойчивость, выдвинул определение термина, которое было включено и отражено в Индексе устойчивости Доу Джонса (2005). Согласно этому определению, КСО - это такой бизнес-подход, создающий долгосрочную акционерную стоимость путем принятия возможностей признания элементов риска, возникающих в результате экономического, экологического и социального развития. Сторонники корпоративной устойчивости достигают долгосрочной акционерной стоимости путем надлежащего формирования своих стратегий и управления ими для укрощения потенциала рынка устойчивых продуктов и услуг, одновременно успешно снижая и предотвращая элементы затрат и рисков для устойчивости.

Согласно Майнану и Ферреллу (2004), КСО означает обязанность (совместно мотивированную инструментальными и моральными аргументами) удовлетворять или преодолевать правила заинтересованных сторон, диктуя желательное организационное поведение. Ценности и правила, относящиеся к теории заинтересованных сторон, широко применяются во множестве вопросов, связанных с маркетингом, таких как практика продаж, права потребителей, охрана окружающей среды, безопасность продукции, рациональное раскрытие информации, как это было отмечено Майнаном и Ферреллом (2004).

Позже, Майнан и его соавторы. (2005) представили, в частности, таблицу, содержащую характерные примеры групп заинтересованных сторон, влияющих на функцию маркетинга, которые, возможно, необходимо учитывать в процессе принятия решений по вопросам КСО. В попытке обобщить содержание этой таблицы мы выделяем шесть широких групп заинтересованных сторон вместе с конкретными интересующими вопросами, относящимися к каждой группе:

1 Работники: a) компенсация, пособия; b) профессиональная подготовка, повышение квалификации; c) разнообразие сотрудников;

d) гигиена и безопасность труда; e) коммуникация с руководством.

2 Клиенты: (a) безопасность продукции; (b) управление жалобами клиентов; (c) обслуживание клиентов-инвалидов.

3 Инвесторы: (a) прозрачность коммуникаций акционера; (б) защита прав акционеров.

4 Поставщики: a) поощрение поставщиков в развивающихся странах; b) поощрение поставщиков из числа меньшинств.

5 Сообщество: a) охрана здоровья населения, безопасность; b) сохранение энергии, материалов;

c) пожертвования, поддержка местных организаций.

6 Экологические группы*:* a) сведение к минимуму использования энергии; b) сведение к минимуму выбросов и отходов; c) сведение к минимуму

неблагоприятного воздействия продуктов и услуг на окружающую среду.

Помимо всего перечисленного и роли заинтересованных сторон в формировании и реализации философии КСО, Хемингуэй и Маклаган (2004) оценили гипотезу о том, что могут быть случаи, когда отдельные руководители через свои личные ценности могут влиять на формирование, принятие и материализацию политики КСО предприятиями, обнаружив, что они играют важную роль даже в тех организациях, которые официально не приняли культуру или философию КСО.

Майнан и его соавторы (2005) предлагают использовать модель заинтересованных сторон при внедрении КСО в маркетинг, отмечая, что ориентация маркетинга сместилась с узкой точки зрения клиентоориентированного подхода на другую, которая включает в себя управление отношениями, сложившимися с потенциальными заинтересованными сторонами, а также совокупность выгод, которыми они пользуются. Характеризуя характер КСО-подхода как динамичный и признавая сложность возникающих проблем, они подчеркивают необходимость адекватного организационного планирования на уровне предприятия, обеспечения адекватных ресурсов и полной приверженности этой цели. Если усилия по инвестированию в КСО будут поддержаны, ожидается, что они принесут ощутимые выгоды в отношении таких вопросов, как лояльность клиентов, приверженность сотрудников, поддержка и сотрудничество с поставщиком и корпоративная репутация. При ином повороте событий имидж корпорации может понести большие потери, поставив под угрозу даже ее существование и жизнеспособность.

Майнан и Феррелл (2004) основываясь на том, что они наблюдали в своих исследованиях, представляют ряд точек зрения, связанных с рассмотрением КСО:

- Подход к КСО как к социальному обязательству, которое можно далее разделить на виды социального обязательства, такие как: a) финансовые обязательства, b) юридические и моральные обязательства,

c) филантропические обязательства.

- Подход к КСО как к обязательству перед заинтересованными сторонами, которые, в свою очередь, могут быть разделены на четыре широкие категории: a) институциональные, b) социальные, c) нормативные, d) средства массовой информации.
- Подход к КСО как к продиктованному моралью, как к деятельности предприятия в отношении степени, в которой они являются "правильными" или "неправильными" – независимо от типа обязательства, которое они призваны покрывать.
- Подход к КСО как к управленческому процессу (в этом контексте часто используется термин корпоративная социальная отзывчивость). Выделены три доминирующих процесса, которые считаются показательными для приведенного выше термина: а) мониторинг и оценка состояния окружающей среды; б) учет требований заинтересованных сторон; в) разработка планов и политики, направленных на усиление позитивного воздействия фирмы.

На протяжении почти восьми десятилетий проблема стандартизации международного маркетинга была в центре внимания как академического сообщества, так и практиков (Райанс мл. и его соавторы, 2003). Хайн (1989) определил стандартизацию как общую маркетинговую программу на всемирной основе. Шиманский и соавторы. (1993) определяют этот термин как «стандартизация схемы распределения ресурсов между переменными маркетингового набора на национальных рынках». Зоу и Кавусгил (2002) рассматривали термин " глобальная маркетинговая стратегия" как степень, в которой компания глобально обобщает свое маркетинговое поведение в различных странах и посредством стандартизации переменных в маркетинговой структуре, концентрации и координации маркетинговой деятельности и включения конкурентных движений между рынками.

Для глобализации маркетинговой стратегии необходима технико-экономическая основа, включающая традиционные экономические инфраструктуры, инфраструктуры создания знаний, а также другие инфраструктуры, связанные с современной формой информации и коммуникаций (Слеуваген 1992). Глобализация вспомогательных услуг также является мощным инструментом, который может способствовать расширению в глобальном масштабе.

Слеуваген (1992) также выделяет три важных элемента, связанных с интернационализацией маркетинга: роль технологии, роль правительства (как двух сил, движущих процессом интернационализации) и принятие новой, подходящей модели управления, с тем чтобы иметь дело с постоянными изменениями в окружающей среде, возникающими в ответ на два других фактора выше. С изменением и применением модели управления появляется толчок к новой, иной процедуре интернационализации компаний, включая также широту и множество международных связей между компаниями. Правительства, в свою очередь, следят за развитием событий, пытаясь сосредоточиться на приобретении технологий, необходимых для планирования стратегической, торговой и инвестиционной политики, которая постепенно заменяет политику свободной торговли. Они влияют на то, как межгосударственные корпорации решают проникать на внешние рынки. От процесса стерилизованной защиты в целях достижения лучших финансовых результатов они теперь переходят к другому направлению, посредством предоставления стимулов для принятия технологических инициатив и привлечения инвестиций от межгосударственных или международных компаний.

Потенциал для достижения экономики сферы охвата и диффузия, происходящая между рынками в результате использования технологии на различных рынках, являются составляющими, вынуждающими компании к процессу международной экспансии. Экономика масштаба на корпоративном уровне может продолжать играть значительную роль, но в этой новой реальности она будет более тесно связана с экономикой масштабов производства и географической экономикой, а не с экономикой масштаба (относящейся к продуктам) (Слеуваген 1992). Крейг и Дуглас (2001) определили проблему в создании стратегий, которые реагируют на

быстрые темпы изменений на глобальных рынках и могут предсказывать их. Они отмечают, что для достижения успеха в этой области потребности в информации будут меняться по мере их усложнения и многогранности. Потребность в своевременном информировании (которое важно и чувствительно ко времени) также более сильно сказывается в ежедневном процессе принятия решений, но также направлена на очерчивание и изображение курса компании в среде, где скорость изменений является быстрой, турбулентной и очень конкурентоспособной.

Новый подход, если он будет принят, потребует более тесного взаимодействия между научно-исследовательскими, маркетинговыми и производственными подразделениями. В целом возрастет потребность во внутренней (межведомственной) коммуникации, но также и в развитии синергизма (сотрудничества) во многих различных областях (Слеуваген 1992). С другой стороны, изменения, наблюдаемые в международной среде, и технологические достижения в области сбора, анализа и распространения данных подразумевают и диктуют необходимость изучения возможностей для планирования, осуществления и передачи исследований в соответствии с нашей современной эпохой. Поэтому необходимо будет создавать и использовать новые инструменты, включающие новые технологии, с тем чтобы разработать творческие подходы к пониманию поведения в различных культурных контекстах. Также очень важно интерпретировать и включать во все это сложные данные из нескольких источников и сред, чтобы были рекомендации, имеющие значение для глобальной маркетинговой стратегии компании (Крейг и Дуглас 2001).

Зоу и соавторы (1997), ссылаясь на работу Баззелла (1968), приводят ряд положительных моментов, дополняющих принятие стандартизации в международном маркетинге и включают снижение стоимости, согласованности с клиентами, улучшение планирования и распределения, а также больший контроль через национальные границы. С другой стороны, они также ссылаются на некоторые негативные моменты в принятии стандартизации, которые включают – согласно Дугласу и Уинду (1987) – что она достижима только при очень специфических условиях (существование глобального сегмента рынка, потенциальная синергия от стандартизации, наличие коммуникационных и распределительных инфраструктур), что она подразумевает ориентацию на продукты, а не на клиентов и/или конкуренцию, и что она подвержена внутренним и внешним ограничениям в отношении самой компании. Что касается внутренних ограничений, то уже существующая сеть операций может оказаться несовместимой с выбором такой стратегии. Что касается внешних ограничений, то они относятся к законодательным нормам, стандартам безопасности продукции, требованиям к местному или локализованному содержанию (Кавусгил и др. 1993; Уинд, 1986). Другим негативным моментом является сопротивление со стороны местного дочернего управления (Ома, 1989). Наконец, для того чтобы такая стратегия была реализована, мы должны исходить из того, что не существует никаких серьезных культурных различий.

Исходя из вышеизложенного, Зоу и соавторы (1997) предлагают компаниям подходить к вопросу стандартизации с многомерной точки зрения. Кроме того,

вместо того, чтобы ограничивать выбор компании между стандартизацией или адаптацией, она может также следовать курсу на формирование степени стандартизации на уровне, который считается необходимым или целенаправленным. Действительно, как Райан-младший и его соавторы. (2003) заметили, что теория стандартизации основывается на гипотезе однородности потребителей или их тенденции к ней. С другой стороны, если мы имеем дело с неоднородностью – дифференцированными потребностями потребителей, – то решение, предлагаемое в качестве более ценного, заключается в использовании стратегии адаптации.

Глокализация

Согласно Свенссону (2001), международная стратегия бизнес-группы тесно связана с ее корпоративной стратегией. Корпоративная стратегия направляет и ведет обобщенную деятельность группы, а также надлежащее использование имеющихся ресурсов для достижения целей, поставленных компанией. Левитт (1983) проводит различие между многонациональной и глобальной бизнес-группами. Первый действует в ряде стран и корректирует свою продукцию и практику для каждой из них, в то время как второй работает со стабильностью, как если бы весь мир – или большие регионы в нем – были единым целым.

Киган и Грин (2000), а также Саймон-Миллер (1986) поддерживают мнение о том, что глобальный стратегический подход и глобализация деловой активности могут иметь значительное конкурентное преимущество на рынке. Сегал-Хорн (1996) приводит следующие потенциальные выгоды от глобального подхода к стратегии и глобализации хозяйственной деятельности: сокращение затрат и реструктуризация международных логистических функций. С этого момента такие преимущества могут влиять на планирование, закупки, производственные операции, упаковку, дистрибуцию, маркетинг, рекламу, обслуживание клиентов, разработку программного обеспечения, создание стандартизированных средств, методологий и процедур между местоположениями.

Юп (1992) приводит четыре силы, ведущие к глобализации: глобальная стратегия может улучшить доступ к рыночным факторам, таким как общие потребности клиентов, международные клиенты, международные каналы, переносимый маркетинг и доминирующие рынки. На компании также влияют факторы стоимости, такие как экономия от масштаба, экономия от объема, преимущества в ресурсах, преимущества в закупках и дублирование между различными странами. С другой стороны, Жаннет и Хеннесси (1992) приводят ряд факторов, которые ограничивают подход, подобный только что описанному. Они касаются характеристик рынка, условий для отрасли, организаций, связанных с маркетингом, и правовых ограничений.

Свенссон (2001), пытаясь объяснить точку зрения Yip (1989), утверждает, что, с одной стороны, условия для применения чисто многонациональной стратегии демонстрируют следующие особенности: нет конкретного мотива для участия в рынке, предложение продукта полностью регулируется для каждого рынка, расположение деятельности, предлагающей стоимость, ограничено внутри каждой страны, маркетинговый подход локализован, а конкурентные шаги индивидуальны

и нацелены на каждую страну. Условия для чисто глобальной стратегии, с другой стороны, характеризуются следующим: отсутствует значительная доля участия на основных рынках, товарное предложение полностью стандартизировано в глобальном масштабе, размещение видов деятельности, добавляющих стоимость, ориентировано на один вид деятельности для каждой страны, а маркетинговый подход является единым на глобальном уровне, в то время как конкурентные шаги учитываются во всех странах. Термин глокальная стратегия (глокализация) был введен в попытке улучшить использование термина глобальная стратегия (Свенссон, 2001). Пракаш и Сингх (2011) сообщают нам относительно происхождения термина "глокальный" и соответствующего процесса "глокализации", что они следуют из объединения слов global и local, ссылаясь на *Оксфордский словарь новых слов* (издание 1991 года). Что касается предприятий, то эта концепция была скорректирована таким образом, чтобы она касалась глобализации. Райми (2003) для описания термина ссылается на одновременное наличие тенденций, направленных одновременно на обобщение (глобализацию) и специализацию (локализацию). Фолио и Станевчус (2006) ссылаются на термин глокализация, характеризуя его как принятие и включение глобализации и локализации. Обоснование глокальной стратегии сочетает в себе местные, международные, многонациональные и глобальные подходы. Он отличается от глобального подхода с того момента, когда он прямо признает важность корректировок на местном уровне и адаптации деловой активности к рынку. Кроме того, он содержит обряды и вопросы международных и многонациональных стратегий (Свенссон, 2001). Свенсон приходит к выводу, что философия, лежащая в основе термина "глокальная стратегия", была использована для повышения точности нынешнего использования глобального стратегического подхода между учеными и практиками, признавая при этом необходимость баланса и гармонии между стандартизацией и корректировкой, однородностью и адаптацией в отношении предпринимательской деятельности.

Действительный процесс глокализации позволит достичь следующих целей (Столлингс 1995; Фолио и Станевичюс 2006): ответ на глобализацию и локализацию; контрпредложение универсализму глобализма и противодействие нивелированию, вызванному глобализацией; защита этнических, культурных и местных особенностей; приобретение новых конкурентных преимуществ (glocal advantages) для создания международного процесса предприятия и т. д. Кроме того, Фолио и Станевичюс (2006) отмечают, что благодаря использованию стратегии глобализации, ценность различных культур и традиций и самобытности, различающихся на местном уровне, вновь обнаруживается и возрастает, в то время как эти характеристики помещаются в глобальное видение вместе с их отличительными особенностями. Глокальная философия включает в себя процесс, который легко различить по сравнению с остальными. Это можно проанализировать в: (а) ее глобальных процессах: когда кто-то стремится глобально расширить продукт, рынок, маркетинговую стратегию; и (б) ее локальные процессы: когда увеличение стоимости преследуется и направлено на что-либо, что можно охарактеризовать как локальное (продукт, рынок, маркетинговая стратегия).

Глокальные процессы - это когда процессы глобализации применяются к чему - то, характеризуемому как локальное, а процессы локализации - к чему-то, характеризуемому как глобальное. Таким образом, местный продукт в состоянии достичь нишевых сегментов мирового рынка, в то время как – с другой стороны – глобализованный продукт, когда он подвергается необходимым корректировкам, может достичь местных рынков. В обоих случаях мы можем обратиться к глокальному рынку, глокальному потребителю (пользователю) и глокальной стратегии маркетинга.

Следовательно, если мы рассмотрим следующие цифры, придерживаясь обоснования Фолио и Станевичюса (2006), их можно резюмировать следующим образом: глокальный выбор акцентируется в случае местного предприятия, которое заинтересовано в специализированных нишах на мировом рынке, когда и если, конечно, оно обладает продуктами, которые могут удовлетворить эти ниши

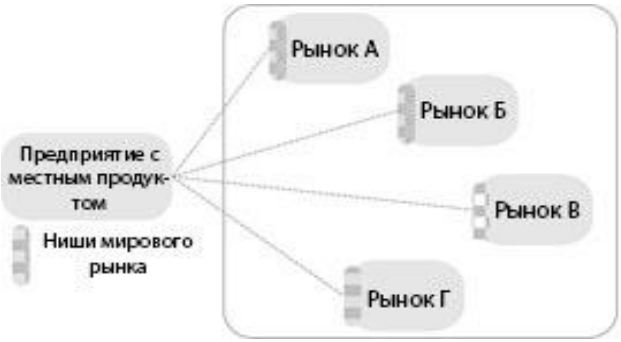


Рисунок 4.1 Глокальный путь: предприятие с глобальным продуктом, ориентированное на специализированные ниши мировых рынков

(Рис. 4.1), или в случае глобального предприятия, которое заинтересовано в местных рынках и готово реализовать необходимые корректировки для удовлетворения этих рынков (рис. 4.2).

Наконец, те же авторы выделяют некоторые факторы, которые подкрепляют решение о выборе глокализации, а также некоторые препятствия на пути ее реализации. Таким образом, к факторам, поддерживающим выбор стратегии глокализации, относятся: насыщенность рынка, наличие глокального спроса (дифференцированные ниши на мировом рынке и локальных рынках), территория и локализм, калькуляция, интерес к местной культуре и традициям, увеличение продаж, законы и правила, глокальный менеджмент, глокальный маркетинг. С другой стороны, препятствиями для ее реализации считаются геополитика, положение отдельных стран, миссия предприятия, консерватизм, чрезмерный глобализм, чрезмерный национализм/регионализм, географическая дистанция, психологическая дистанция, глобальные продукты, отказывающиеся от адаптации, типичные/локальные продукты с низким производственным потенциалом.

Социальные сети/социальные медиа и маркетинг.

Мы живем в эпоху, когда технологические разработки в сочетании с различными потребностями в коммуникации и обмене информацией/контентом привели к созданию

Рисунок 4.2 Глокальный путь: предприятие с глобальным продуктом, обращенным к местным рынкам с благоприятной адаптацией

и эволюции социальных сетей, в основном через интернет (хотя есть тенденция к использованию социальных сетей через мобильные телефоны). Туссадиах (2012) утверждает, что онлайн-социальные медиа будут составлять все более ключевую часть маркетинговой деятельности, поскольку компании сталкиваются с необходимостью включать прямую коммуникацию, адресованную целевым клиентам, с косвенной коммуникацией, которая обращается к их социальным сетям. Еще одним доказательством силы социальных медиа в нашу эпоху является наблюдение за тем, что они способны существенно влиять на репутацию компании, ее продажи, даже на ее выживание (Kietzmannetal 2011). Следующие категории социальных медиа представлены показательно, как таковые были определены Константинидисом и Фонтэйном (2008):

- Блоги. Это цифровые периодические издания частных лиц или компаний, которые могут включать подкасты или видео.
- Социальные сети. Приложения, которые позволяют пользователям создавать свои собственные личные веб-страницы, которые могут быть доступны другим пользователям, обмениваться личным контентом и общаться.
- Контент-коммюьнити Веб-страницы, которые организуют и распространяют контент определенного типа.
- Форумы / доски объявлений. Сайты для обмена идеями и информацией – как правило, вращаются вокруг специализированных интересов.
- Контент-агрегаторы. Приложения, позволяющие пользователям полностью настраивать содержимое веб-страниц, к которым они хотят получить доступ.

Миллер и его соавторы (2009) подчеркивают, что важность социальных сетей заключается в общении между потребителями и сообществом и содействии "асинхронной, прямой, непосредственной, интерактивной, недорогой коммуникации". Социальные медиа облегчают процессы общения и формирования групп внутри множества структур. Использование мобильных устройств помогло таким процессам стать более прямыми и экспансивными (Туссадиах 2012). Ценность социальных сетей для маркетинга заключается в том, что они не только представляют собой сети взаимосвязанных пользователей, которые могут влиять (influencers), делясь своими рекомендациями, но и представляют собой взаимосвязанные, однородные компоненты (con - formers), ищущие признания друг у друга (Туссадиах 2012). Тот же автор также наблюдал феномен введения и включения игр в контекст социальной сети, что с точки зрения потребления усиливает процесс конкуренции, что, в свою очередь, приводит к сравнению и социальной экспансии, которые могут влиять на поведение. Он приходит к выводу, что маркетологи используют это явление как способ рекламы и вводит термин "advergaming" - использование игр для рекламы товаров и услуг.

По мнению Болотаевой и Ката (2010), социальные сети являются инструментами для создания виртуальных сообществ, или социальных сетей, для людей, которые имеют схожие образование, образ жизни, интересы и деятельность. Большинство из этих сетей могут предоставлять другие способы онлайн-общения, такие как электронная почта, обмен сообщениями, чат, блоги, дискуссионные группы и т. д. Однако Туссадиах (2012) подчеркивает, что одной из отличительных особенностей таких сайтов является очевидная готовность и способности людей сообщать свои мысли другим, в том числе людям, которых они не знают.

С помощью простого SWOT-анализа можно сделать следующий вывод:

• Преимущества социальных сетей: помогает повысить бренд-интеллект, включает в себя новый маркетинговый канал, экономию средств, создает связи, может повысить узнаваемость бренда.

• Недостатки социальных сетей: агрессивная реклама может привести к потере клиентов, отсутствию возможностей электронной коммерции, потому что пользователи не вернутся или не останутся в сети, если есть слишком много давления, чтобы купить или если сеть рассматривается как слишком коммерциализированая, юридические вопросы, касающиеся исследования рынка и рекламы, отсутствие контроля бренда, вопросы конфиденциальности на интеллектуальный анализ данных.

• Возможности социальных сетей: информирование общественности, вовлечение, реклама мобильных телефонов.

• Угрозы социальных сетей: экономический спад, этика, сторонние рекламные платформы и конфиденциальность пользователей.

4.2 Проблемы и тенденции в управлении цепочками поставок

Менеджеры цепи поставок, сталкиваются со следующими проблемами:

- клиенты имеют большие ожидания;
- сетевой бизнес в сетевой экономике;
- увеличение транспортных расходов;
- сегментация;
- запросы на экологически чистые продукты и услуги;
- аутсорсинг.

Клиенты имеют большие ожидания;

Многие результаты исследований выявили увеличение ожиданий клиентов от логистики компании и систем цепочек поставок. Факторов, способствующих этому, много, давление, оказываемое клиентами, а также другими бизнес-единицами/членами цепочки, можно рассматривать как ключевой фактор не только для лучших и более дешевых продуктов и услуг, но, главным образом, для персонализированных продуктов и услуг. Более того, расцвет электронной коммерции позволяет, с одной стороны, глобально привлекать источники и клиентов, а с другой - повышает требования к быстрому и дешевому перемещению товаров по всему миру. Также мы можем включить спрос со стороны рынка на предоставление полной картины при исполнении ордера. Заказы через смартфоны будут представлять особый интерес в ближайшие годы, так как они резко меняют поведение потребителей. Наконец, растущий спрос на "зеленые" перевозки снизит воздействие на окружающую среду и, в целом, на логистические функции с низким уровнем выбросов углекислого газа.

Сетевой бизнес в сетевой экономике;

Сегодня более чем когда-либо предприятия стремятся участвовать в международных сетях (важную роль в этом сыграли улучшение коммуникаций и глобализация). Их руководство осознало, с одной стороны, возможности для расширения и выхода на новые удаленные глобальные (как зрелые, так и развивающиеся) рынки и, с другой стороны, их неспособность предложить "все для всех". Таким образом, они сотрудничают с другими предприятиями, даже конкурирующими, автоматически создавая необходимость унификации своих процессов и систем. Эти виды сотрудничества варьируются от сотрудничества участников цепочки поставок для осуществления партнерских отношений, таких как совместное планирование, прогнозирование и пополнение (CPFR) и назначение управления запасами компании своим поставщикам (управляемые поставщиками запасы, VMI), до глобальной или региональной производственной консолидации продаж, операционного планирования, разработки и внедрения новых продуктов на рынок и конфигурации каналов. Кроме того, еще одной проблемой в отношении новых и развивающихся рынков, таких как Восточная Европа, Китай и Африка, является неразвитость их транспортной инфраструктуры. Одно несомненно: цепочка

поставок и маркетинг - это две области, которые наиболее подвержены влиянию глобальной бизнес-среды. А волатильность из-за экономических кризисов и социальных волнений станет одной из ключевых тенденций на новых и развивающихся рынках. Этот факт существенно влияет на глобальные источники, особенно из стран с низкими издержками.

Увеличение транспортных расходов;

Увеличение транспортных расходов в связи с увеличением цены на газ, проезд и т. д. но главным образом из-за доминирования практики "сделай на заказ" или "заказ на заказ" и, в целом, тенденции компаний не держать акции, а предпочитать частые повторные поставки, когда это необходимо, а также стремления рынка к практике "от двери до двери".

Сегментация

Классическим маркетинговым приложением является сегментация рынка путем группировки потребителей на основе их потребительского поведения и демографических характеристик. Но то же самое справедливо и для стратегий управления цепочками поставок. При этом, критериями сегментации рынка и потребителя являются эксплуатационные расходы, демографические и геофизические характеристики точек распространения или реализации продукции, а также уровень сервиса, к которому стремится компания.

Запросы на экологически чистые продукты и услуги;

Первоначальная "тенденция" к устойчивости превратилась в основной рыночный спрос. "Зеленые" перевозки - это применение практик и технологий, направленных на снижение негативного воздействия перевозок на окружающую среду. Это относится к международной экономической практике, применению энергоэффективной и эффективной системы, которая будет поддерживать экономическое развитие нации (устойчивое развитие). Кроме того, она предполагает внедрение строгих экологических стандартов, которые приведут к новым и инновационным предпринимательским инициативам (устойчивость или жизнеспособность). "Зеленые" перевозки являются частью "зеленых" практик управления логистическими процессами (green logistics), которые сосредоточены на:

• Проектировании и разработке продукции, которая внедряет экологически чистые технологии и материалы (например, изделия, изготовленные из вторичного сырья, органических ингредиентов, те, которые используют экологически чистые упаковки и т. д.).

• Выбор и сотрудничество с поставщиками, которые также принимают экологически чистые процессы производства, обработки и распределения.

• Эксплуатация и использование складов, использующих энергосберегающие механизмы и технологии.

• Использование упаковки из вторсырья, которая не загрязняет окружающую

среду.

• Более действенного и эффективного управления возвращенного товара (отходы и брак, рециркулировать, и т.д.).

• "Зеленые" транспортные инициативы, направленные на изменение отношения предприятий и организаций к основным экологическим проблемам, таким как изменение климата и загрязнение окружающей среды из-за нерационального использования природных и энергетических ресурсов. Однако для этого руководство должно осознавать и понимать, что:

• Наибольший процент общего потребления энергии приходится на перевозки (примерно 40%, согласно ежегодным докладам ЕС за последние два года). Большая часть энергопотребления (более 80%) приходится на автомобильные перевозки.

• 20% выбросов загрязняющих веществ и парниковых газов (главным образом CO_2, но и других, таких как: CH , N_2O, SO_4 , SO_2 , и т.д.) происходит от перевозок, и,

70 % из них приходится на автомобильные перевозки.

В дальнейшем основное внимание будет уделяться выявлению тех функций и повседневных задач, которые прямо или косвенно обременяют окружающую среду или/и потребляют большое количество энергии, и, наконец, поиску путей и механизмов сокращения вышеуказанного с одновременным достижением финансовых и социальных целей. Следовательно, основной целью "зеленого" управления транспортными и производственно-сбытовыми цепочками в целом является реализация стратегии, при которой экономические цели компании или организации должны быть связаны с минимально возможной нагрузкой на окружающую среду.

Аутсорсинг

Решение о назначении части или всех процессов, которые вступают в действие до окончательной поставки товара, основывается на конкретных преимуществах для компаний, применяющих такую практику. Эти преимущества главным образом связаны с:

• Более низкая стоимость: бизнес, который поручает часть всей своей деятельности третьим лицам, достигает экономии ресурсов и высвобождения капитала, поскольку ему не нужно инвестировать в инфраструктуру, оборудование, машины и другие информационные и технологические приложения для удовлетворения своих потребностей; но платит за использование 3PL до тех пор, пока это необходимо. Таким образом, его постоянные расходы превращаются в переменные, в то время как он также уверен, что его операционные расходы, включая расходы на персонал, необходимый для эксплуатации оборудования и машин, были бы больше, чем вознаграждение, выплаченное 3PLs. Экономия ресурсов и капитала в результате сотрудничества со специализированными поставщиками услуг позволяет компании инвестировать в другие ключевые цели и сектора и развивать другие виды деятельности. Кроме того, риск, который компания берет на себя, минимален по сравнению с риском, который она приняла бы, если бы она купила, эксплуатировала и обслуживала оборудование и

механизмы сама.

• Более высокое качество: Компании 3PL предоставляют ресурсы навыков и знаний, при этом, кроме того, они обладают большим опытом и соответствующей технологической инфраструктурой для выполнения логистических процессов и ускоренного предложения услуг. Повышение уровня качества предлагаемых услуг приводит к дальнейшему удовлетворению клиентов.

• Кроме того, предприятие становится более гибким и может быстро адаптироваться к потребностям своих клиентов, новым практикам и шагам конкурентов.

Конечно, частично или полностью аутсорсинговая цепочка поставок требует: планирования, которое позволяло бы и удовлетворяло бы участие аутсорсинговых компаний, наличия механизмов мониторинга и измерения производительности всех участников цепочки поставок и аутсорсинговых компаний в частности, и, конечно же, ИТ-систем и технологий, которые позволили бы осуществлять обмен информацией и прозрачность по всей цепочке поставок.

Поставщики логистических услуг объединяются. Большинство поставщиков логистических услуг считают, что сокращение их сектора является наиболее ожидаемым фактом, который произойдет в ближайшее десятилетие. Это, не говоря уже о других причинах, в одиночку увеличит количество слияний и поглощений в секторе, предоставляя компаниям возможность расширить сферу своей деятельности во многих секторах и регионах.

Новые технологии меняют все. Так как цепочки поставок стали более сложными и динамичными, так и соответствующая информация, собираемая компаниями / участниками поставок в результате логистических процессов, относящихся к прослеживаемым и экологически чистым методам, настолько обширна, что использование современных технологий рекомендуется как идеальное решение. Некоторые из этих технологий:

• Интернет вещей, практики и технологии для извлечения и предоставления специфических функций и информации, которые относятся к внутренним и межлогистическим процессам. В частности, многие компании 3PL через свои веб-сайты извлекают функциональные возможности из систем бизнес - информации либо интегрированных решений, либо "лучших в своем роде" (ERP, WMS и т. д.) обеспечивая доступ клиентов к (обычно большим) бизнес-данным, которые хранятся в этих системах.

• Использование технологии RFID для поддержки автоматизации логистических задач, таких как маршрутизация, планирование, планирование нагрузки и отслеживание и трассировка.

• Возможности бизнес-аналитики (BI), которые собирают все бизнес-данные из разных источников и представляют их лицам, принимающим решения, удобным для пользователя способом (например, панели мониторинга) для принятия критически важных для бизнеса решений, повышения уровня обслуживания и удовлетворения ожиданий клиентов. BI включает различные программные приложения, методы, технологии и аналитические методологии, которые выполняют анализ больших данных и обеспечивают видимость в реальном времени и доступ к полезной информации (Фолинас, 2007).

4.3 Проблемы интеграции маркетинга и управления цепочками поставок

В двух предыдущих разделах были представлены тенденции и проблемы, касающиеся двух функциональных областей в отдельности. Их интеграция, несмотря на несомненные преимущества, является процессом, который требует изменения культуры и менталитета компании/сотрудников и, конечно же, должен иметь поддержку высшего руководства. Кроме того, необходимо решить следующие дополнительные проблемы:

• Сопротивление изменениям. Сопротивление сотрудников двух функциональных областей "открытию" своих границ и их сотрудничество для удовлетворения спроса. Это создает следующую проблему: желая достичь своих целей, менеджеры по маркетингу и продажам не учитывают стоимость реализации и, в целом, потребности в ресурсах. Это особенно верно в условиях глобализации и нестабильности рынка.

• Отсутствие доверия и недоверие к обмену информацией между двумя ведомствами (силосный менталитет). Это недоверие можно объяснить, с одной стороны, различными целями этих двух функций, а с другой стороны, тем, что сотрудники чувствуют, что обмен информацией вызовет проблемы в их повседневных задачах и в достижении индивидуальных целей.

• Отсутствие общих соображений для деятельности каждой функции. Например, общие процессы и сотрудничество в решении ключевых вопросов бизнеса, дизайн и разработку новых продуктов и услуг, планирование, подбор и/или изготовление упаковки, прогнозирование спроса, поиск поставщиков, и т. д., не очевидны во многих предприятиях.

• Отсутствие единой политики и практики по увеличению финансовых результатов (общей прибыли и оборота). Например, менеджеры цепочки поставок требуют, чтобы при планировании и выполнении заказа не учитывались краткосрочные доходы, а также краткосрочные и долгосрочные затраты. Кроме того, очевидна необходимость в новых моделях калькуляции затрат, которые будут учитывать затраты на процессы обеих функций.

• Отсутствие общих показателей измерения *производительности.* Каждая функция определяет и использует различные метрики и это вызывает путаницу и проблемы в измерении производительности. Таким образом, очевидной является необходимость создания новых ориентированных на клиента показателей оценки эффективности, которые будут сочетать результаты деятельности в обеих областях за счет использования соответствующих бизнес-данных.

• Отсутствие поддержки одной функцией практик и философий, используемых другой. Например, в то время как отдел маркетинга разработал различные методы и политику в зависимости от конкретных требований сегментов рынка, отделы цепочки поставок функционируют так, как будто они игнорируют это, выполняя логистические процессы одинаково для всех. В то же время практика своевременной инвентаризации, ставшая в последние годы практикой по умолчанию для управления запасами и исполнения заказов в целом, во многих случаях находит несогласных руководителей маркетинга, которые воспринимают

ее как попытку снизить динамику и способность к эффективному и результативному удовлетворению спроса.

• Отсутствие четких и точных должностных инструкций в организационных схемах компаний в отношении ролей и компетенций соответствующих должностей.

• Отсутствие систем, инструментов и технологий, поддерживающих принятие решений и учитывающих потребности обеих функций. К этому можно добавить отсутствие ноу-хау и навыков. Сегодня существует множество технологий, которые могут быть применены для поддержки цепочки поставок и процессов маркетинга. В качестве примера можно привести технологии автоматической идентификации (RFID, QR коды), которые могут быть использованы как для обработки материалов, сбора и управления запасами, так и для продвижения продукции, предоставления информации, а также реализации интерактивной рекламы.

Общее описание исследования

• В сегодняшней сфере бизнеса изменение является ключевой характеристикой; изменения оказались постоянными, драматическими, хаотичными и сложными. Кроме того, клиентоориентированной философия, глобализация рынков, а также признание интеллектуального капитала, новых технологий и стратегических альянсов с ключевыми деловыми партнерами создают новые возможности, но и вызовы для управления бизнесом.

• Маркетологи на современном рынке сталкиваются с такими проблемами, как: зеленый маркетинг и корпоративная социальная ответственность, международный маркетинг, глокализация и социальные сети/Социальные медиа и маркетинг.

• С другой стороны, менеджеры цепочек поставок сталкиваются со следующими проблемами: клиенты теперь имеют большие ожидания в глобальной/сетевой экономике, которая характеризуется увеличением транспортных расходов, сегментацией рынков, спросом на экологически чистые продукты и услуги и принятием практики аутсорсинга.

• Эти проблемы должны учитываться при разработке интеграционных стратегий, включающих маркетинг и цепочку поставок, а также при проектировании, выполнении, мониторинге и контроле ключевых видов деятельности, таких как обработка спроса, закупки, управление запасами и т.д.

Вопросы для рассмотрения и разбора

• Как глобализация влияет на маркетинг и управление цепочками поставок?

• Каковы последствия экономического спада в сфере маркетинга и управления цепочками поставок?

• Обсудите влияние устойчивых практик в маркетинге и управлении цепочками поставок.

• Назовите три проблемы интеграции маркетинга и управления цепочками поставок и предложите соответствующие действия для преодоления этих барьеров.

5 Интегрированная структура маркетинга и управления цепочками поставок

Введение

Маркетинг и управление цепочками поставок (УЦП) - это две бизнес-функции, которые, как концепции и философии, находятся в постоянной диалектической взаимной корреляции. Несмотря на то, что они возникают из разных научных областей специализации, имеют разный когнитивный фон и используют разные методики, инструменты и методологические подходы, причина их существования и степень их полезности включается и соответственно оценивается через одну и ту же общую призму: достижение удовлетворенности потребителя. Предоставление и обеспечение всех видов заверений и гарантий, которые формируют предоставление высшей ценности, которые способствуют, вливаются и формируют уровень воспринимаемой удовлетворенности клиентов (философия, отношение, организационная культура, стратегическая ориентация, видение, миссия, процессы, функции и т. д.) бесспорно считаются "улицей с односторонним движением" и каталитически-существенным условием долгосрочного горизонтального выживания организации и повышения ее эффективности. В данной главе мы попытаемся определить основные параметры комплексного подхода как маркетинга, так и УЦП, которые могли бы послужить основой для рассмотрения основных бизнес-функций в следующих главах.

Цель обучения

Прочитав эту главу, вы сможете ответить на следующие вопросы:

- Что такое интеграция с точки зрения маркетинга и УЦП?
- Каковы препятствия для сотрудничества и коммуникации между двумя дисциплинами в целях достижения их интеграции?
- Каковы преимущества и проблемы интеграции выше?
- Каков результат этой интеграции?

План

5.1 Исследование интеграции маркетинга и УЦП
5.2 Препятствия на пути к достижению сотрудничества - коммуникация
5.3 Принятая точка зрения - основа данной работы

5.1 Исследование интеграции маркетинга и УЦП

На самом базовом уровне разграничения организация может быть описана как совокупность людей, которые обладают конкретными знаниями и навыками и которыми управляет определенная система ценностей – имеют свои собственные отношения и убеждения и которые должны работать индивидуально или коллективно, чтобы играть и выполнять контекст ролей, назначенных им в каждом случае.

В более широком смысле это предполагает формирование управленческой иерархии, которая является носителем не только власти, но и ответственности за достижение поставленных целей. Для обеспечения эффективной и результативной реализации этих целей руководство разрабатывает и планирует оперативные подразделения и определяет их численность, одновременно формируя и оценивая подразделения, являющиеся специализированными носителями знаний и одновременно взаимозависимыми структурными подразделениями. Формулировки типа *"отдел маркетинга редко сообщает, какие продукты необходимы, но даже когда он это делает, они требуют, чтобы они были доступны вчера"* или *"маркетинг - это то, к чему вы обращаетесь, когда не можете продать свои продукты"*, к сожалению, выходят в эфир все чаще.

Когда "дела" идут хорошо и цели более или менее достигнуты, тогда кому-то легче игнорировать проблемы и симптомы, возникающие в результате отчуждения отделов, поскольку все поглощены настоящим и презирают необходимость иметь дело с будущим. Когда временные рамки ограничены увеличением разрыва между тем, что было запланировано/желательно, и тем, что было актуализировано, и поскольку накопительные дополнительные результаты турбулентности явно очевидны, то недостатки системы блокируют предприятия и серьезно препятствуют ее жизнеспособности.

Из всех общих оснований особой значимости, возникающих в результате оперативного объединения подразделений компании, наиболее чувствительным и критичным считается то, которое призвано прислушиваться к параметрам удовлетворенности, приносимой продуктом как ценностным сосудом, а также призвано доставлять такую ценность.

Соудер и Чакрабарти (1978) определяют интеграцию как симбиотическую взаимную корреляцию двух или более сущностей, которая приводит к получению явных выгод, которые превышают сумму чистых выгод, которые вытекают из независимых усилий этих организаций. Лоуренс и Лорш (1967а) определяют интеграцию как процедуру объединения усилий между различными подразделениями для достижения организационной цели. Общим элементом обоих определений является акцент на результате, а именно на дополнительной

выгоде.

Хорошо известно, что предприятие характеризуется двумя измерениями своих функций. Благодаря этому ее можно охарактеризовать как замкнутую систему, но одновременно как открытую. По этой последней характеристике она считается открытой системой, так как по необходимости вступает в контакт со своей внешней средой и подвергается ее воздействию. Можно было бы предложить записывать в качестве воздействий на бизнес возможности или угрозы, возникающие в результате почти одномерного влияния различных и изменяющихся субсред, которые формируют бизнес (технологические, экономические, политические, конкурентные, правовые, культурные и т. д.). Несмотря на то, что сама компания "изливает" влияние на окружающую среду (например, продукты, отходы и т. д.), их влияние - независимо от размера компании – имеет гораздо меньшую величину, чем соответствующие рамки влияния компании зависят от ее внешней среды.

Несмотря на тот факт, что внешняя среда состоит из факторов, которые значительно дальше отстоят от контроля организации, главным образом, именно их состав является той координацией, которая должна постоянно контролироваться компетентными руководителями, интерпретироваться и декодироваться предприятием и которая снабжает его информацией и/или обратной связью. Большинство организаций утверждают, что они осознают и знают о влиянии окружающей среды, которому они подвергаются, но лишь немногие из них должным образом подготовлены к тому, чтобы иметь возможность реагировать на вызовы и выполнять свои мандаты. Большинство, вероятно, реагирует на возникающие потребности клиентов, а не пытается их предсказать. Очевидно, что если определение, приписываемое управлению бизнесом, которое ставит своей целью эффективное управление функциями организации через ее рабочую силу, действительно, то верно и то, что организации, готовые изменить и переориентировать/ переопределить себя в сторону правильного, и которые могут обеспечить мотивы, достаточные и адекватные для перенаправления на эти линии всей группы лиц, составляющих предприятие, будут иметь конкурентное преимущество.

Отсутствие ориентации на маркетинг и неэффективность межведомственных коммуникаций являются препятствиями для успешного осуществления предпринимательской деятельности. Но, как отмечает Кларк (1974), маркетинг - это другой способ мышления, другой принцип, менее детализированный с точки зрения точности предсказаний, который может включать как "экзотические" понятия (такие как, например, социальное поведение и отношения), так и использовать другую терминологию и который постоянно усложняет общую картину технически ориентированного способа мышления.

Чрезмерная приверженность фиксированным и организационно допустимым специализированным обязанностям, вытекающим из подчинения каждого сотрудника какому-либо операционному отделу, несет в себе риск для сотрудников развить степень интроверсии для непосредственной операционной группы, к которой они принадлежат. Более того, они, несомненно, укрепят свою веру и доверие не только к этой конкретной группе, но и к инструментам, которые она несет в своем рабочем арсенале, возможно, в

абсолютной, беспрекословной и однонаправленно решительной манере.

Если все это будет сочетаться также с образованием и естественными и воспринимаемыми тенденциями (которые могут отличаться, поскольку они способствовали выбору другого типа специализации), тогда возможно создание сети перекрестных корреляций, которые будут отвлекать (или, по крайней мере, ограничивать) взаимодействие с другими руководителями внутри компании, руководителями, принадлежащими к различным операционным отделам.

Говоря это, понятно, что нет ни одного единственного и уникального легкого пути, ни наилучшего и идеального – общепринятого – планирования для достижения необходимой степени интеграции. Некоторые компании стремятся к радикальному переделу путем мелкомасштабной реорганизации и ослабления ограничений, обусловленных существованием межведомственных границ. Необходимо активизировать коммуникацию и рассматривать навыки координации как неотъемлемую часть операционных навыков.

Одна из наиболее частых проблем для достижения синергетического эффекта, обусловленного необходимой степенью объединения некоторых межведомственных функций, заключается в следующем, противоречивом факте: для того чтобы операционные подразделения эффективно и своевременно реагировали на требования современного, динамичного, турбулентного, многомерного и сложного бизнес-поля, они должны сохранять доказательства и "обеспечение" своей личностной идентичности, которая одновременно разграничена, определяя при этом свои специализированные навыки, знания и умения. Однако параллельно одних и тех же руководителей из различных операционных отделов необходимо поощрять к принятию мер по (частичной) отмене ментальных границ специализации или различий в культуре, с тем чтобы они могли эффективно ориентироваться на реализацию своей общей организационной цели. Поэтому, по существу, идет неустанная охота за золотым сечением между интеграцией и сегрегацией.

Поскольку ориентация бизнеса имеет тенденцию с возрастающей стабильностью перенимать философию маркетинга и включать ее идеологию в управленческий алгоритм принятия бизнес-решений, общие перспективы между отделами маркетинга и цепочек поставок должны быть изучены и исследованы, и – в некоторой степени –для того, чтобы некоторые из их действий пересекались.

На протяжении всей производственной процедуры существует множество параметров, которые потенциально подрывают межфирменные связи и сотрудничество, а также приверженность операционных подразделений. Управленческие решения принимаются в изменчивых и быстро меняющихся условиях несовершенного знания технологий и рынков, а также человеческого поведения.

В первичных формах экономической и административной организации знания централизованно удерживались бизнес-единицей, которая часто отождествлялась с одним человеком (владельцем), который объединял свои знания о том, что было необходимо, и о том, как он мог разработать то, что было необходимо. Обратная связь с рынком была прямой, мгновенной, быстрой и убедительной. Это возможно и для современных предприятий, где их размеры достаточно малы для этого.

На подавляющем большинстве современных рынков бизнес должен развивать и направлять межфирменную/межведомственную коммуникацию. Развитие бизнеса неизбежно диктует необходимость разграничения ролей путем передачи специализированных навыков субъектам хозяйствования, что неизбежно создает дистанцию между субъектами. Эта дистанция растет по мере увеличения специализации внутри отделов. Связанное с этим снижение уровня коммуникации и контактов между департаментами вызывает по меньшей мере пропорциональное ослабление их способности системно сочетать свои специализированные навыки.

Отделы маркетинга и УЦП являются поставщиками ресурсов для многих видов деятельности компании, но одновременно отвечают за критические переменные важных оттоков. Обязанности обоих департаментов по внесению вклада (и, конечно же, ответственность за обеспечение их совместного потенциала) развиваются по мере того, как становятся возможными и доступными новые технологии, изменяются предпочтений потребителей, и по мере того, как конкуренция вводит новые способы предложить потребителям ценность и по мере изменения ограничений в отношении экологических проблем, возникающие у (меж) национальных структур. Между границами двух функционально разграниченных лагерей существует непрерывный поток ресурсов, материалов, информации и технической специализации, чтобы сформировать обоснованную и решительную реакцию, ключевым компонентом которой будет конкурентное преимущество, вытекающее из сочетания сил, с добавленной стоимостью.

5.2 Препятствия на пути к сотрудничеству - коммуникация

В нижеследующем списке представлены препятствия для сотрудничества и коммуникации, возникшие в результате анализа, проведенного в предыдущих главах.

- Отсутствие взаимодействия между маркетингом и УЦП.
- Руководителям УЦП и маркетинга не хватает опыта работы в других операционных областях.
- Руководители УЦП и маркетинга не понимают друг друга.
- Отсутствие организации дискуссий по одному и тому же вопросу.
- УЦП и маркетинг страдают от проблемы коммуникации.
- Информационный обмен между маркетингом и УЦП недостаточен.
- В организации отсутствует систематический метод сбора данных и создания общей базы данных.
- Маркетинг краткосрочно ориентирован, в то время как УЦП принимает долгосрочную ориентацию.
- Временные требования УЦП не соответствуют времени, рекомендованному маркетингом.
- УЦП и маркетинг устанавливают разные приоритеты.
- Существуют различия в культуре между УЦП и маркетингом.
- УЦП и коммерческие сотрудники используют разные модели мышления.
- Цели и политика не соответствуют друг другу и часто даже несовместимы.

• УЦП и маркетинг не в полной мере соответствуют общей операционной стратегии компании.

• УЦП и маркетинг делают акцент на различных элементах миссии компании.

• УЦП и маркетинг не знают своих точных и соответствующих обязанностей или компетенций.

• УЦП и маркетинг не в состоянии сделать то, что они должны сделать, и каждый из них ожидает от другого, чтобы большего, чем они должны.

• Роли и обязанности УЦП и маркетинга неоднозначны и часто взаимно исключают друг друга.

В большинстве случаев диссонанс является правилом, а не исключением. Далее следует попытка индикативного (но не исчерпывающего) цитирования факторов, формирующих фон, восприятие и био-теорию маркетологов. Такие характеристики могут непосредственно способствовать различиям, которые создают внутриведомственный разрыв и различия в понимании.

Характеристика двух дисциплин "школы мысли'

Образовательный и когнитивный фон руководителей маркетинга и УЦП обычно формируется в результате их обучения в управленческих или экономических школах. Их образовательная база и методологический инструментарий обычно фокусируются на решении общих проблем, где данные и информация, а также интуиция часто объединяются для достижения успешных результатов. "Мировоззрение" маркетологов склонно ориентироваться на краткосрочный горизонт небольших проектов. С другой стороны, высокая доля руководителей УЦП может быть из инженерных школ, технологических школ или школ информатики.

Эти характеристики, конечно, не видны во всем бизнесе, и никто не может утверждать, что они лежат в основе или представляют культуру руководителей. Помимо роста бизнес-школ на международном уровне и соответствующего огромного разнообразия программ бакалавриата и аспирантуры, "запечатанные особенности" ядра таких специализированных научных областей, как правило, обогащаются различными точками зрения и принципами. Говоря это, такие особенности в способе мышления, особенно в той степени, в какой они представляют собой четко видимые и конкретные особенности, потенциально могут обеспечить "стартовый удар" для цепной реакции, которая несет риск для отделов ограничить и самоопределиться и, таким образом, развить самосознающие "общества" внутри своих соответствующих компаний. Даже в том случае, когда два отдела являются достаточно зрелыми и принимают образовательное обозначение образования-знания-обучения-опыта, который позволяет осознанно понимать, что у них одни и те же организационные цели, призма, через которую каждый отдел интерпретирует такие цели, сама по себе может значительно отличаться.

Следовательно, индивидуальные или чуждые друг другу способы сбора, обработки, оценки, интерпретации и восприятия стимулов могут, соответственно,

переводиться в трудности для восприятия целей, целеполагания и решения, а также в нерешительность и инерцию в отношении потребностей или условий для компромиссов с участием двух отделов. И, очевидно, это далеко от хорошего и беспрепятственного сотрудничества между отделами, которое императивно ставит понимание того, как другой отдел воспринимает и думает, как минимальное условие.

Препятствия из-за различной лексики / терминологии

В результате развития различных способов мышления (по необходимости и непроизвольно), также развиваются и вербальные препятствия между ними. Каждый отдел маркетинга и логистики имеет, использует, развивает и изменяет свою собственную терминологию. Каждый тип терминологии является, по существу, соответствующим отражением их философии и научных принципов, позиций и достижений и указывает на их инструментарий и методологию, а также представляет собой подмножество словаря со специальными коннотациями при использовании в узких научных рамках каждой специализированной группы. Например, специалисты по маркетингу говорят с точки зрения ценности продукта, воспринимаемых отношений, потребительских потребностей и, в целом, знакомы с качественными аспектами, которые существуют в качестве неотъемлемой части их точки зрения.

А так как терминология, а именно слова (даже те, которые имеют особое и специфическое значение), представляют мысли, то различия в их обозначении, которые делают их иногда непонятными, подрывают общение, которое по определению существует только при обмене мыслями и взглядами.

Когда нет эффективной и действенной коммуникации, вся организационная структура дрожит от последовательных и непрекращающихся разногласий, которые усугубляются с течением времени, в то время как организация находится в неловком состоянии и дистанцируется от идеи и достижения оптимальных результатов. Неэффективность коммуникации в лучшем случае может быть охарактеризована как несбалансированное равновесие, которое, если не будет быстро устранено, часто может привести к диссоциации потребностей потребителей от ценностного предложения компании. Несмотря на то, что оба (а еще хуже – более двух) отдела могут чувствовать то, что они говорят об одном и том же, отсутствие связей взаимопонимания между двумя специализированными микрокосмосами действует как препятствие для понимания более специализированных концепций (которые при использовании альтернативных коннотаций различными отделами могут иметь совершенно другое значение), что имеют решающее значение для уникального торгового предложения для продукта.

Рисунок 5.1 Процесс коммуникации
Источники: основанный на модели коммуникации Осгуда-Шрамма; McQuail и Windahl (2015); Шрамм и Робертс (1971); Шрамм (1954)

Рисунок 5.2 Передача сообщений в процессе коммуникации

Источники: основанный на модели коммуникации Осгуда-Шрамма; McQuail и Windahl (2015); Шрамм и Робертс (1971); Шрамм (1954)

Даже небольшие отклонения в лексике часто могут привести к рекомендации широко дифференцированных решений или предложений и сделать разницу между успешным и совершенно неудачным продуктом.

Неудача может таиться даже на уровне деталей. Если каждая операционная команда не в состоянии понять потребности клиента на уровне детализации,

который необходим для выполнения своих обязанностей и роли, это может стать оперативным событием для разочарования в процессе коммуникации.

Препятствия, связанные с коммуникационными обязанностями

Организационные препятствия могут также возникать из-за различных приоритетов, приписываемых целям и компетенциям действующих средств измерения (например, завоевание доли рынка на фоне достижения более быстрых сроков поставки, поддержание или отсутствие запасов для удовлетворения спроса и т. д.) Как правило, более высокие уровни управленческой иерархии определяют, отслеживают и корректируют такие факторы, но даже сам процесс организационных изменений, направленный на гашение таких перехватов, иногда может сам по себе стать оперативным событием или препятствием. Руководители среднего звена, достигшие продвижения по старой устоявшейся системе правил, не решаются принять новую организационную тактику, сопротивляются изменениям, классифицируются как чужие и презирают все, что идет вразрез с существующей или старой организационной системой ценностей и философией. Следовательно, и здесь можно обнаружить параметр, снижающий уровень внутриведомственного взаимодействия.

Проблемы из-за физического расстояния

Возможность для двух сотрудников общаться по крайней мере один раз в неделю резко падает, если физическое пространство, разделяющее объекты/офисы их отделов, превышает десять метров (Аллен, 1986). Если их операционные отделы будут расположены в разных зданиях или, что еще хуже, в разных городах, даже если межличностное общение будет поддерживаться использованием современных технологий, основные коммуникации будут еще более сокращены.

Величина расстояния, которое может затруднить непосредственную связь между членами оперативных групп, может привести к задержкам в принятии решений. Эта операционная изоляция может сократить различные способы мышления, обратить сотрудников к действующей интродукции, создать короткие замыкания в широком спектре их взаимодействий и, в конечном итоге, вызвать кульминацию существующих представлений, касающихся различий в уровне личностей. Топ-менеджеры обеих дисциплин работают в физическом пространстве, посвященном менеджменту, но это не относится к среднему и младшему персоналу отделов логистики и УЦП. Они должны быть на производственных линиях, в зонах для упаковки, на складах и в распределительных центрах и т. д. Есть, конечно, руководители логистики и УЦП, работающие в помещениях по закупкам, планированию и организации распределения, то есть работающие в тех же управленческих помещениях, что и руководители отделов маркетинга.

Препятствия, вытекающие из личностных различий

Личностные различия или стереотипы, связанные с этими или культурными различиями, или даже различиями, выявленными в отношении восприятия времени и временной ориентации, могут стать препятствиями для достижения необходимой степени общения. Несмотря на то, что некоторые из этих факторов различны у разных людей (независимо от их «функциональной» классификации), их специализированная параметризация может, однако, либо составлять их склонность к конкретному специализированному профессиональному участию (и, следовательно, также их включение в соответствующему специализированному операционному отделу) или руководствоваться и подкрепляться за счет своего участия в нем.

В практическом плане, вышеупомянутое может быть обобщено и интерпретировано следующим образом:

- Отсутствие взаимопонимания между операционными подразделениями.
- Неопределенность в отношении ориентации на разграничение и применение единой стратегии, политики и практики, которые являются гармоничными, способствуют и усиливают более общую организационную ориентацию и которые соответствуют видению и миссии бизнеса.
- Неопределенность в постановке целей, иерархии и приоритизации для достижения организационных целей.
- Недостаточное достижение синергизма из-за отсутствия применения системного внутриведомственного подхода.
- Сотрудники одного операционного отдела не имеют достаточного опыта или даже не знакомы с тематикой других отделов.
- Нет общей основы понимания, которая могла бы создать благодатную почву для развития дискуссий и сотрудничества.
- Информация передается между отделами неадекватно или недостаточно, или/и несвоевременно.
- Нет систематического подхода к сбору данных в целях создания общей базы данных.
- Оперативные цели, поставленные по частям внутри отделов, часто несовместимы и даже конкурентоспособны с точки зрения внутриведомственных подразделений, и в результате такое несоответствие выступает в качестве препятствия для достижения целей организации и препятствует достижению результатов на уровне бизнеса.
- Существуют различия, касающиеся восприятия и важности, приписываемой концепции времени, факт, который затем влияет на механизм и фактическое принятие решений.
- Существуют различные модели мышления, которые не входят в рамки справедливого симбиотического взаимодействия.
- Операционные отделы не всегда имеют четкое, надежное и постоянное представление об оперативной стратегии и не всегда наилучшим и наиболее эффективным образом координируют свои усилия (либо самостоятельно как отделы, либо в сотрудничестве с другими операционными подразделениями), с

тем чтобы достижение отдельных целей способствовало главным образом реализации оперативных целей.

• Различные отделы делают акцент на различных элементах миссии бизнеса.

• Департаменты не совсем уверены в роли и обязанностях, вытекающих из их места, и имеют недальновидное представление о своих обязанностях и компетенции, особенно в отношении общего рассмотрения организации как сложного механизма, для которого они являются «винтиками».

• Они часто не делают того, что должны, в то время как каждый ожидает, что другой сделает больше, чем он уже вносит.

Структура условий и составляющих, составляющих сложную сеть взаимоотношений и определяющих критические факторы, на основе которых современные предприятия призваны развивать свою деятельность, кратко обсуждалась в предыдущих разделах. Очевидно, что речь идет о требовательной и относительно неприветливой среде, не зависящей от теоретической или функциональной точки зрения для ее наблюдения, не зависящей от определений и вытекающих из них рациональных ассоциаций или даже от их имплицитных внутренних особенностей.

Независимо от структуры, принятой в каждом случае, которая начинается с «оперативного» специализированного чтения и воспринимаемых возможностей каждой научной / теоретической или эмпирической структуры, общим знаменателем является то, что сфера деятельности современных организаций является изменчивой, турбулентной, динамичной и действительно быстро меняется, и требует сосредоточения внимания на достижении устойчивых конкурентных преимуществ за счет доброй воли, достигнутой благодаря успеху в синергии.

Специфические особенности современной конкуренции, где компании активны и конкурируют, и которые делают необходимым системный подход к особенностям работы этих двух (по крайней мере) подразделений, являются, возможно, следующими:

• Быстрые изменения желаний потребителей.

• Большое количество конкурентов.

• Быстрая скорость, с которой технология устаревает, и, следовательно, все более короткий срок службы продукта.

• Большие потребности в притоке-фильтрация и использование информации.

• Обязанность или необходимость принять рыночную ориентацию (в отношении потребителей и конкурентов).

• Большие потребности в рациональном и эффективном управлении ресурсами компании.

• Степень сложности и многомерность процесса принятия решений.

• Частое изменение, а также внезапное изменение условий конкурентной «игры» со стороны новичков или / и существующих действующих лиц, а также, как правило, всего набора требований, предъявляемых заинтересованными сторонами.

• Ликвидность.

• Акцент, придаваемый конкуренции и ее уникальному торговому

предложению как таковому, воспринимается и интерпретируется потребителями.

• Часто наблюдаемые трудности со стороны потребителей в реализации и формулировании своих потребностей.

• Изменения восприятия и того, что воспринимается, которые вытекают из непрерывного и широкого применения технологии как в отношении концепции и создания спроса на продукты, так и их доставки.

• Кульминация потребности в эффективном и действенном управлении спросом.

• Проблемы с обменом.

• Избегая ловушки одномерного рассмотрения и обработки конкурентного преимущества, которое следует из до сих пор низкого приоритета и важности, придаваемой полезности отображения желаний потребителей и разграничения конкуренции, которую может предложить отдел маркетинга, и, следовательно, его рассмотрения как отдела второго класса.

• Роль маркетинга в отношении составляющих организационного творчества (Амель и Прахалад 1991).

• Понимание того, каким образом новые технологии могут способствовать удовлетворению неудовлетворенных потребностей потребителей или их удовлетворению более эффективным образом, которое выступает в качестве катализатора для открытия нового конкурентного поля.

• Три составляющие (комплекта):

– Умение внимательно прислушиваться к потребностям и донести их до компании.

– Способность интерпретировать и переосмысливать потребности в полезных и желательных свойствах продукта.

– Поставка упомянутых продуктов самым быстрым и эффективным способом, который подчеркнет и интегрирует ценность, предложенную потребителю.

• Непрекращающееся усиление конкуренции: интенсивная конкуренция иногда касается изменений, которые происходят в конкурентной среде (а именно, кто такие конкуренты, какова их личность, какие инструменты они используют для конкуренции, каково их общее предложение продукта), или она может также учитывать, кем могут являться будущие потенциальные конкуренты. Современный бизнес-ландшафт, как говорят, стремителен также из-за того, что "незваные гости" также могут появиться (из-за глобализации, скачков и распространения технологий и т. д.), из других секторов, которые потенциально могут изменить регламент и правила конкурентной игры.

• Кроме того, короткий жизненный цикл продукта - это то, что характеризует современное конкурентное поле. Иногда это результат очень быстрого ухудшения технологических приложений из-за постоянного развития новых технологий и соответствующих приложений, а иногда результат взаимосвязи и взаимодействия между продуктами как средством удовлетворения потребностей и постоянно меняющиеся границы желаний или потребностей со стороны потребителей.

Вышеприведенные факты постоянно укрепляются в отношении внимания,

которое к ним проявляют руководители как к сознательным реализациям, которые нельзя обойти стороной.

Для того чтобы более эффективно выполнять команды прошлого, некоторые компании пытаются сократить интервал между прослушиванием и созданием идеи нового продукта до тех пор, пока конечный продукт не будет запущен и доставлен потребителю, применяя параллельный доступ и реализацию промежуточных действий, решений и тактики.

Очевидно, что такой подход к сокращению сроков поставки продукции может быть, с одной стороны, законным и справедливым, но, с другой стороны, предполагает эффективность взаимодействия и координации всего предприятия. Считается немыслимым – для каждого операционного отдела бизнеса – работать в направлении максимизации своей собственной индивидуальной цели, которая является подмножеством операционной центральной цели, но также и сотрудничать со всеми другими подразделениями, чтобы сделать реализацию корпоративной цели достижимой. При таком подходе коммуникация и меры предосторожности, принятые для обеспечения ее эффективности, делают внутрикорпоративное взаимодействие и кооперацию необходимым условием и повышают маржу для рационального и целесообразного управления угрозами и рисками, которые могут возникнуть со временем. Время - это измерение, которое характеризует динамику современной деловой среды. За исключением его внутреннего участия в неявных существующих характеристиках окружающей среды, а также и в ее составе, время стоит на переднем плане как критическая переменная по одной дополнительной причине.

Сокращая время, предприятия пытаются превзойти и преодолеть препятствия и проблемы, возникающие как цепная реакция эффектов, которые происходят из требовательной среды. Традиционный доступ на индивидуальной основе к этапам идеи, разработки и доставки продуктов их конечным пользователям становится короче, в то время как некоторые из этапов процедуры опущены или/и отменены, а другие принесены в жертву на алтарь быстрого и легкого, бесперебойного доступа. В контексте более эффективного реагирования на команды современной налоговой среды предпринимается попытка сокращения времени ожидания, причем качество или набор преимуществ, в конечном счете, предоставляемых потребителю, часто являются ценой этому. И в то время как сокращение времени ставится на первый план как ключевая переменная и может, при определенных обстоятельствах, быть полезным инструментом для успешного ответа на вызовы современной конкурентной среды, в отношении краткости жизненных циклов продукта и других факторах, или влиянии факторов, которые действуют как препятствия для миссии компании, следует соблюдать осторожность.

Время, и особенно его сокращение, не может априори рассматриваться как "всепобеждающее", и оно не может быть представлено (без параллельного и соответствующего принятия мер предосторожности, условий и квалификаций) как панацея или обобщенный чудесный рецепт комплексного, достижимого и жизнеспособного решения всех проблем. Пожалуй, ключевым условием гарантии эффективности сокращения сроков (без параллельного "дисконтирования" и компрометации для общей эффективности последовательности процессов по

доставке потребителям высшего качества) является эффективность взаимодействия и координации всего механизма операционной специализации в бизнесе.

Поэтому время нельзя рассматривать односторонне и одномерно как средство, которое сделает возможным переход к более эффективной схеме управления и более рациональному подходу к удовлетворению потребностей потребителей. Это, одновременно, и есть индекс эффективности инструментов, которые были приняты и руководствовались правильностью процедуры. Иными словами, она является не только сосуществующей переменной во множестве присущих современным рынкам особенностей, промежуточным фактором, приводящим к последующим эффектам, и индикативным фактором масштаба проблемы, но и неразрывным ингредиентом системного состава факторов, динамически подпитывающих первичные факторы сферы деятельности. Это вполне логично, поскольку является частью проблемы и одновременно частью ее решения. Однако правильнее было бы рассматривать ее – и именно эту точку зрения принимает данный конкретный подход – как цель достижения, успешный исход которой, однако, напрямую зависит от эффективности хорошей внутриведомственной коммуникации-сотрудничества и координации, и представляет собой (при этом также предполагая) терапию внутренних проблем или обусловленных внутренними проблемами, в то время как она может также участвовать в конституированные их проблемной природы, или она может самостоятельно и независимо быть самой проблемой.

Короче говоря, сокращение сроков считается справедливым процессом и - с другими указаниями и демонстрациями - влечет за собой и напрямую зависит от успеха непрерывного и плодотворного сотрудничества и, в конечном итоге, интеграции двух операционных отделов.

53 Принятая точка зрения - рамки для этой работы

Долгосрочный успех компании, ее процветание и достижение ее целей зависит от ее надежности и эффективности предоставления наивысшей ценности своим потребителям. Независимо от различных прочтений, измерений и акцентов, которые могут варьироваться в зависимости от восприятия и принятой в каждом случае точки зрения каждого операционного корпоративного детерминанта, это не одномерное действие, не одномерная и несвязанная последовательность процессов и действий. Напротив, это многоуровневая и многофункциональная процедура, которая требует сострадания, объединения сил и достижения синергизма в отношении целей, усилий, навыков и возможностей более чем одного операционного отдела (в этом конкретном начинании по маркетингу и УЦП) и, следовательно, бесперебойной коммуникации и координации их действий.

Иными словами, частичная интеграция двух операционных отделов в контексте их системного подхода, их стратегического соответствия и последующего синергизма, а также более эффективного и результативного использования их навыков показывает правильную ориентацию. В сущности, мы описываем мост между специализированными частями, которые работают над общей целью достижения организационных целей,

имеют совместимые и совместно упорядоченные приоритеты и совместно разрабатывают свою стратегию.

И хотя интеграция как концепция должна была бы дополнять специализацию, верно, что крайняя специализация приближается (к точке отчуждения или даже соперничества) либо в результате присущих ей препятствий (менталитет, различные школы мысли и т. д.) или в результате плохой коммуникации и сотрудничества, и субоптимизирует конечный результат.

Отсутствие коммуникации/сотрудничества – неинтегрированность - как результат индивидуальных и разрозненных оперативных усилий по достижению узко определенных целей некоторых подразделений - функционирует как деструктивно дестабилизирующий фактор, который усугубляет масштабы и последствия факторов, составляющих конкурентную среду для бизнеса.

Недостаточная – или отсутствующая – интеграция отклоняет организацию от точки равновесия, которая должна быть достигнута для предотвращения неблагоприятных условий окружающей среды.

Следует подчеркнуть, что, хотя достижение максимизации результатов с операционной точки зрения (в свете узко ведомственного достижения целей, принятия практик и культуры и т. д.) и является траммелью к сферическому, всеохватывающему подходу к оптимизации и наиболее эффективному и рациональному достижению общих организационных целей, за которые выступает интеграция, тем не менее, интеграция отделов не является концепцией, противоречащей или конкурирующей с максимизацией. Они нацелены на тот же результат, при условии особой разницы, что он рассматривает его более сферически, и включения в систему (помимо достижения операционно определенной максимизации) переменных других параметров. В качестве такой системы восприятия и отношения, она может привести к более сильному достижению операционной цели в сложных условиях и конкурентной среде.

Возможно, немыслимо, чтобы каждый операционный отдел работал в направлении достижения целей, которые составляют подмножество центральной цели, и не сотрудничал с другими отделами, чтобы сделать реализацию централизованно преследуемой цели компании достижимой (Шнайдер, 1987; Лоуренс и Лорш, 1967a, 1967b). В контексте такого подхода коммуникация и меры предосторожности, принятые для обеспечения ее эффективности, являются основополагающим условием внутрикорпоративного сотрудничества и улучшают возможности для надлежащего и целесообразного управления угрозами и рисками, возникающими с течением времени.

Определение понятия "сотрудничество" в контексте данного подхода не исчерпывается обменом информацией через систему механизмов притока-оттока или только через диалектическое отношение. Кроме того, существование этой потребности рассматривается более или менее как самоочевидное в связи с современным представлением компаний как открытых систем, подверженных многовариантным воздействиям со стороны внешней среды. Тем не менее, точка зрения на сотрудничество и соответствующая документация о неотложности необходимости его достижения и изучения его также в контексте организации начинается оттуда.

Маркетинг, в рамках разграничения своих операционных компетенций, берет на себя роль не только слушания потребностей клиентов, но и их распространения и передачи внутри компании. Таким образом, он выступает в качестве носителя и связующего звена, которое раскрывает факты и информацию внутри организации (Грубер, 1981; Кларк, 1974).

Ясно, однако, что полезность информационного потока, помимо типичных характеристик, которым он должен удовлетворять (точных, своевременных, достоверных), в конечном счете оценивается по степени, в которой он будет выслушан, а именно по степени, в которой он может быть включен хранилище знаний компании, отфильтрован и обработан через систему накопленного и совокупного опыта и, в конечном счете, введен в алгоритм принятия решений организации. Часть информации – результат эффективных и структурированных усилий отдела маркетинга – оказывается совершенно бесполезной, если она не влияет на направление операционного согласования с объективно и взаимоприемлемой целью.

В цепном подходе, который следует за получением информационных потоков, вытекающих из прислушивания к требованиям потребителей, следующим шагом является их передача и анализ, с тем чтобы превратить их в полезные продукты, которые будут приняты потребителями в качестве наиболее эффективного и действенного способа удовлетворения их потребностей. И в этом случае время и способ доставки несомненно и существенно способствуют формированию пакета предложения, превосходящего по стоимости тот, что предложен конкурсом.

Из этого прочтения составных частей, которые постепенно и поэтапно составляют ценность, предоставляемую конечному потребителю, становится очевидным общее значение ускоряющейся важности между отделами маркетинга и УЦП.

Поставка продукта в удобное для потребителя время и в удобном для него месте, без сомнения, является неотъемлемой составляющей общей выгоды и полезности, которую потребитель получит от продукта, и часто определяет его решение покупать продукт или нет. Время и место предоставления массива преимуществ одновременно и внутренне является существующей переменной для воспринимаемой ценности этого массива или, альтернативно, его привлекательности по мнению потребителей. И хотя время и место доставки продукта, несомненно, являются наиболее очевидной областью общих точек-целей-занятий двух отделов, их взаимосвязь в то же время характеризуется, главным образом, интенсивным компромиссным характером.

Чтобы сделать вышеприведенное отношение более простым для понимания, рассмотрите следующий простой пример. Скажем, что кто-то хочет купить бутылку воды. Наиболее обычным случаем для него является выбор из двух вариантов: он может либо купить бутылку в магазине в своем районе (который в большинстве случаев будет находиться менее чем в 3–5 минутах), либо он может пойти в супермаркет 10-15 минут пешком. В первом случае он заплатит цену, по крайней мере, в 3-6 раз большую, чем он заплатил бы, если бы купил бутылку в супермаркете. (Несмотря на различную зависимость от продукта, страны и других факторов, разница в цене является легко воспринимаемой и существующей дифференциацией по уровню ценообразования между

двумя поставщиками). Каждый из нас, безусловно, реализовал ту или иную покупку из альтернатив, представленных в нескольких случаях. Что заставило нас сделать один выбор в одном случае и другой - в другом? Ответ очень прост: когда время не является самой важной переменной в соотношении времени и денег (время здесь относится к месту покупки, от которого зависит цена), а именно, когда в нашем распоряжении достаточно времени, мы торговались между «тратить» время на «сохранение» цены за счет выбора места (супермаркет).

Напротив, когда мы рассудили, что альтернативная стоимость больше, чем дифференциальная выгода от более низкой цены продукта в удаленном магазине, мы выбрали "отходы", чтобы обременить переменную цены, и, соответственно, мы решили "сэкономить" в переменном времени, которая считалась более ценной, чем "вознаграждение" к цене продукта. То есть, компромисс каждый раз включает анализ затрат и выгод, когда разница в стоимости вытекает из выбора, сделанного в каждом случае, и сравнивается по размеру с разницей в прибыли, которая, соответственно, возникает в отношении другой переменной конкретного сделанного выбора. Очевидно, что желательным является то, что может быть выражено как desideratum при формировании маркетингового комплекса: цель распределения заключается в том, чтобы продукт был доступен в удобном для потребителей месте *и* времени. Обратите внимание на выразительный оттенок союза "и" и соответствующее отсутствие разделительного союза "или"!

Этот простой и характерный пример показывает мультиформный ландшафт, в котором проявляются общие черты между маркетингом и УЦП, и которые требуют нашего внимания. Просто подумайте, насколько сложным становится положение дел, если задействованы и другие факторы, которые часто участвуют в операционных решениях.

Рассмотрим масштабы конфликта, если, основываясь на всем, что было сказано до сих пор, отдел маркетинга желает, например, в этом конкретном случае сделать акцент на месте (чтобы показать свою работу и прогресс в качестве операционного отдела, и решает начать рекламную деятельность в магазине) и, соответственно, УЦП настаивает на том, что время должно иметь приоритет в качестве короны всех приоритетов.

Наиболее вероятным результатом является то, что результат в отношении достижения цели, поставленной компанией, к которой принадлежат оба отдела и которые оба служат, будет субоптимизирован в целом в результате вышеупомянутого независимого, противоречивого и абсолютно несовместимого одностороннего и автономного преследования их индивидуальных операционных целей. Из этого простого примера двух переменных, подпадающих под общие интересы и компетенции каждого из операционных отделов, возможно, легче понять, что взаимодействие между отделами маркетинга и УЦП, помимо симбиоза, который должен его характеризовать, является критическим и каталитическим фактором для достижения доставки интегрированного пакета преимуществ потребителю. Скоординированное объединение усилий - это не дополнительный шаг, а улица с односторонним движением и мандат на выживание.

Понятие интеграции рассматривается следующим образом. Бизнес устроен так, как устроен любой живой организм. Клетки живого организма на первых этапах его жизни дифференцируются, специализируются и организуются в сходные группы тканей, которые, в конечном счете, превращаются в различные органы, которые должны выполнять отдельные и специализированные функции. Сердце, например, играет свою особую и специализированную роль, которая очень отличается от функциональной роли легких или печени. В пределах узких рабочих границ функции, идеальная функция сердца должна производить приблизительно 70-80 импульсов в минуту. Соответственно, легкие функционировали бы "оптимально", способствуя оксигенации крови, обеспечивая организм определенным количеством кислорода, в то время как для каждого органа регистрируются другие соответствующие оптимальные значения. Что же произойдет, если в какой – то момент и под влиянием внешних факторов (в полном соответствии с неконтролируемыми факторами-воздействиями внешней среды на компанию) или внутренних факторов (например, какое-то недомогание в соответствии с недостатками внутренней среды компании) организму потребуется большее количество кислорода для того, чтобы лучше приспособиться-саморегулироваться-реагировать и автокорректировать свою деятельность? а легкие "отказывались" бы от приспособления, которое бы разветвляло их узко очерченные операционно установленные границы их оптимальной работы? Или, если сердце – по своим собственным причинам функциональной последовательности – не участвовало бы в распределении кислорода через кровообращение? С одной стороны, оба органа будут продолжать функционировать в соответствии с медицинскими протоколами по физиологии и патологии. Однако, с другой стороны, организм в целом разрушился бы в результате несоответствия двух его операционных отделов большей цели: выживанию. Автономные приоритеты, устанавливаемые каждой операционно специализированной системой, справедливы и легитимны только при условии, что они не только не противоречат общей организационной цели, не только не препятствуют ее достижению, но, более того, совместимы с ней (с разных точек зрения) и способствуют ее реализации.

И если вышеприведенная параллель делает ясной роль и значение симбиотического взаимодействия в выживании организмов (живых или нет), почему бы не пойти еще дальше, чтобы разграничить точку зрения интеграции на еще более кратком примере? Предположим, что здоровый человек в хорошем физическом состоянии может несколько минут бегать со скоростью 25 км/ч. Если бы у этого человека была одна, а не две ноги, можно ли было бы с уверенностью предположить, что он мог бы бежать, в подобных условиях и без искусственной ноги, с половиной скорости? Вероятно, он не мог бы, так как скорость бега - это не просто сумма работы, производимой правой ногой, и работы, производимой левой ногой. Это нечто большее, что заключается и подчеркивается синергией, сотрудничеством и координацией обеих частей тела (или, точнее, всего организма, который они двигают).

Другими словами, это системный подход, который может быть проанализирован с помощью интеграции - по крайней мере, в свете, пролитым

настоящей работой.

Следовательно, интеграция двух операционных отделов осуществляется на основе системного подхода к их специализированным навыкам и способностям, с тем чтобы полученный результат превышал сумму индивидуальных и автономных усилий каждого из них, если такие усилия будут предприниматься независимо друг от друга. Это в определенной степени оперативное объединение, связанное с общим считыванием информационных потоков, их анализом, совместной разработкой и реализацией плана и мероприятий на стратегическом и тактическом уровнях.

Следует отметить, что цель заключается не в упразднении одного из двух (или, в более широком смысле, нескольких) операционных отделов и, соответственно, не в дискредитации их роли и компетенции. Также не преследуется цель создания мутировавшего отдела, который будет состоять из междисциплинарных ученых, которые будут считаться экспертами по каждому вопросу или предмету, попадающему в ту или иную когнитивную область. Что-то подобное было бы неразумно (Шнайдер 1987; Лоуренс и Лорш, 1967a, 1967b) из-за того, что реально и по определению это означало бы отмену понятия специализации. Иными словами, упразднять специализацию в пользу интеграции – в контексте описанного системного подхода-нерационально.

Цель состоит в том, чтобы качественно увеличить масштабы специализации, но сделать это путем интеграции. Цель состоит в том, чтобы использовать преимущества как специализации, так и интеграции с одновременным - насколько это возможно – устранением их недостатков посредством взаимодействия, взаимовлияния и эффективного и действенного управления и администрирования их точки пересечения.

На данном этапе, прежде чем двигаться дальше, возможно, было бы полезно уточнить и далее разграничить эти два понятия: интеграцию и специализацию (см. рис.5.3). Концепции специализации (разделения – дифференциации) отделов и интеграции носят скорее взаимодополняющий, чем конкурентный характер. Существование обоих необходимо (Шнайдер1987; Соудер 1987; Лоуренс и Лорш, 1967b). Дифференциация - это, по существу, разделение организационной системы на подсистемы (Лоуренс и Лорш, 1967a). Это необходимо, поскольку результат специализации делает организацию способной оптимизировать индивидуальные цели, которые должны быть достигнуты. С другой стороны, интеграция как симбиотическое отношение рассматривается как необходимый мост – соединительное кольцо – специализированных частей. Другими словами, термин "интеграция" относится к стратегическому спариванию операционно специализированных подразделений, в то время как их индивидуальная ориентация все еще находится при делах.

Его цель - не демонтировать и не деконструировать операционную специализацию подразделений. Создание готовности к сотрудничеству и координации тех стратегических решений и действий, которые являются критическими и необходимыми для успешной доставки ценности потребителям, входит в рамки ее целей. Согласно Соудеру (1987), человеческие ресурсы, выделенные на конкретный проект, призваны играть конкретные роли в этих

видах деятельности (где Соудер определяет роль как ожидаемое поведение, приписываемое определенному месту внутри компании). Эти роли связаны со списком информации, через которую и с которой люди работают, чтобы преуспеть в предлагаемых целях. Все человеческие ресурсы, которые были призваны в рамках завершения проекта, формируют рабочую группу.

Концепция, разработка и поставка средств для удовлетворения потребностей происходит в результате обработки информации практически во всех операционных подразделениях.

Котлер (1984) предполагает, что роль отдела маркетинга включает анализ, планирование, применение и контроль программ, которые были разработаны для построения и поддержания выгодных отношений и обменов с целевыми рынками, с тем чтобы добиться успеха в достижении организационных целей. Функция УЦП включает в себя разработку и эффективное использование научно-технических ноу-хау и их применение для достижения наилучшего возможного результата в отношении предложения бизнеса и доставки ценности продукта потребителю с минимальным компромиссом между местом и временем доставки. Персонал отдела маркетинга отвечает за предоставление большей части информации, касающейся потребностей пользователей, конкуренции и ресурсов. Соответствующие обязанности отдела УЦП заключаются в предоставлении информации, касающейся тактической стороны решений о каналах распределения и закупок, а также технологий, используемых конкурентами. Через свою компетенцию он может стать поставщиком сырья для создания конкурентного преимущества, как за счет своего непосредственного участия и вклада в снижение издержек, так и за счет той роли, которую она играет в формировании воспринимаемой ценности как совокупности выгод, которыми пользуются потребители в результате времени и места, а теперь даже способа их доставки.

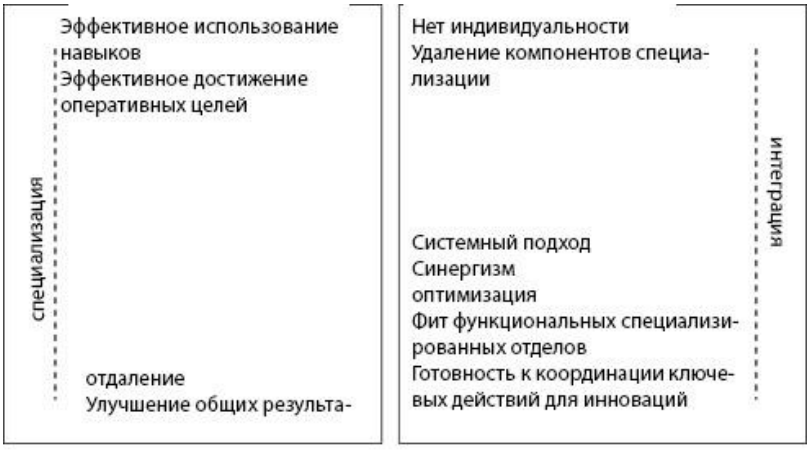


Рисунок 5.3 Специализация по сравнению с интеграцией

Можно заметить, что вид и качественная структура информации, а также способ ее использования различаются, что является рациональным следствием операционной дифференциации, которая в конечном итоге определяет тип информирования и способ обработки и использования информации операционными подразделениями.

Таким образом, отделы маркетинга и УЦП являются поставщиками или передатчиками извлеченной или хранимой информации в отделы, которые в силу своих рабочих функций не имеют к ней доступа, и, соответственно, получателями информации от отделов, которые в силу своей компетенции имеют к ней доступ, при этом они постоянно чередуют роль передатчика и приемника необходимой информации. Феномен апостериорной взаимозависимости возникает в процессе производства и доставки стоимости именно потому, что типы и поток информации существуют на протяжении всего процесса. В этом свете ожидается, что интеграционный подход играет определяющую роль в эффективности бизнеса (Ченг, 1983).

Таким образом, высокая степень клиентоориентированности ставит интеграцию и операционную взаимозависимость на первый план, как критические переменные. Посредством коммуникации и распространения информации члены группы передают знания другим членам. Передача информации является средством, которое предоставляет лицам, участвующим в организации, доступ к уже полученной информации. Схематично предлагаемый подход, принятый в работе, может быть проиллюстрирован на рисунке 5.4.

Мы предлагаем сохранить индивидуальность и характер части двух специализированных отделов, чтобы поддерживать высокий уровень эффективности при использовании их навыков, а также для достижения их оперативных целей, чтобы оставаться эффективными. Однако параллельно с этим крайне важно, чтобы такая специализация была включена в более широкие рамки для разработки и изучения аспектов, диктуемых интеграцией департаментов. Общая почва, пересечение двух операционных наборов достигается путем изучения и ослабления их разделительных линий (Галбрайт, 1973), которые сегментируют два операционных отдела. Этот тип операционного смешивания составляет основу для соответствующей смеси, которая будет означать

Рисунок 5.4 Схематическая иллюстрация философии интеграции для отделов маркетинга и управления цепочками поставок

правильную ориентацию, и должен давать четкое направление для достижения общей организационной цели, в то же время рекомендуя соответствующие и правильные средства для ее достижения.
А именно, под этой точкой зрения мы нацелены на:

• Укрепление – расширение и усиление – навыков операционной специализации отделов.

• Достижение вышеуказанного в направлении, продиктованном принятием системного подхода к двум отделам, с тем чтобы расширение их операционных навыков было включено в рамки целей интеграции. Таким образом, мы обеспечим, чтобы расширение специализированных производственных мощностей динамично возникало как продукт ("частичной" или необходимой) интеграции и одновременно непосредственно и также динамично влияло как на качественное расширение – усиление интеграции, так и на ее устойчивое становление и долгосрочность частных отношений, которые она представляет.

Таким образом, вклад предлагаемого подхода в усиление операционной специализации отделов маркетинга и управления цепочками поставок принимает направленность, установленную их общей организационной целью, через их интеграцию.

Общее описание исследования

• Отделы маркетинга и управления цепочками поставок являются поставщиками ресурсов для многих видов деятельности компании, но в то же время отвечают за критические переменные важных оттоков. Обязанности обоих департаментов по внесению вклада развиваются по мере появления новых

технологий, изменения предпочтений потребителей, появления новых способов создания ценности для потребителей и изменения ограничений в отношении экологических проблем или тех, которые создают (межнациональные) субъекты.

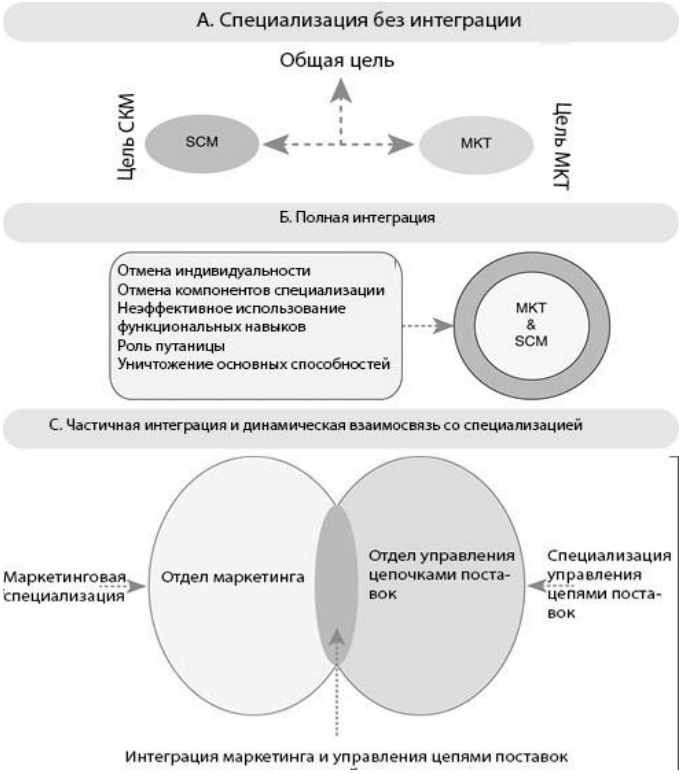


Рисунок 5.5 Специализации и интеграции

• Между границами двух функционально разграниченных лагерей существует непрерывный поток ресурсов, материалов, информации и технической специализации, чтобы сформировать обоснованную и решительную реакцию, ключевым компонентом которой будет конкурентное преимущество, вытекающее из сочетания сил, с добавленной стоимостью.

• Однако, есть много препятствий для достижения желаемого уровня сотрудничества и взаимодействия между двумя ведомствами. Препятствия из-за различной лексики/ терминологии, из-за коммуникативных обязанностей, физической дистанции, вытекающих из различий в личностях и т.д. препятствуют этому процессу, однако утверждается, что интеграция достижима и действительно служит тому, что определено как их общая организационная цель.

Рисунок 5.6 Положительная динамика взаимосвязи двух отделов по рациональному направлению достижения - общей организационной задачи: положительная динамика

Вопросы для рассмотрения и разбора

• Опишите сущность системного подхода на примере и модели цепочки создания стоимости.

• Кратко укажите, каким образом можно интегрировать маркетинг и управление цепочками поставок.

• Каковы препятствия для сотрудничества и коммуникации в области маркетинга и управления цепочками поставок?

• На основе вашего личного/рабочего опыта классифицируйте препятствия на три категории A, B и C на основе их значимости.

• Каковы препятствия из-за различной лексики/терминологии? Как менеджеры по маркетингу и менеджеры по цепочкам поставок могут эффективно противостоять этим препятствиям?

• Какие препятствия возникают из-за различий в личностях? Что вы думаете об этих препятствиях в многонациональной среде?

• Опишите типы интеграции между отделами маркетинга и управления цепочками поставок в организации.

Часть II

Функциональное разграничение

6 Системный подход к каналам распределения

Введение

Канал распределения — это попросту совокупность организаций (производителей и посредников, таких как оптовики, розничные торговцы, сторонняя логистика и так далее), которые принимают участие в процессе потока продукции и услуг от производителей к потребителям. В этой главе определяются и рассматриваются ключевые элементы успешных каналов распространения.

Цель обучения

Прочитав эту главу, вы сможете ответить на следующие вопросы:

- Каковы различия между сетями создания стоимости — цепочкой спроса, цепочкой поставок и каналом распределения?
- Как сбыт, продажи и маркетинг работают вместе в целях удовлетворения спроса?
- Каковы основные структуры каналов распределения?
- Каковы определяющие факторы успеха маркетинговых систем сбыта?

План

6.1 Сети создания стоимости — цепочка спроса, цепочка поставок и каналы распределения

6.2 Каналы и сети распределения/продаж/маркетинга

6.3 Виды маркетинговых каналов

6.4 Виды структур канала распределения

6.5 Стратегическое планирование интенсивности маркетинговых систем распределения

6.1 Сети предложения стоимости — цепочка спроса, цепочка поставок и каналы распределения

До этого момента читатель был ознакомлен с вводной частью, включая содержание, цель и философию двух дисциплин – осознал итоговую пользу и надежность всех совершаемых действий и мероприятий, а также то, что они проводятся только тогда, когда направлены на предложение ценности клиентам компании. Более того, была подчеркнута позиция, ценность и дееспособность системного подхода к специальным и индивидуальным операционным возможностям специализированных на ведении хозяйственной деятельности подразделений компании, и был проанализирован комплексный подход.

Конечно, было бы недальновидно считать, что бизнес является автономной и независимой единицей, и что его решения и возможности вместе с ограничениями вытекают и происходят только изнутри запертой структуры, в которой они активны. Как указывалось, выше, при обсуждении системного/комплексного внутриведомственного подхода, организации действуют как закрытые, так и открытые системы. В этой главе больше внимания будет уделено их особенностям и последствиям, которые они влекут за собой будучи открытой системой.

Начнем с того, что термин "открытая система" непосредственно относится к понятиям и основам, связанным с взаимодействием, сотрудничеством и взаимозависимостью, другими словами, к сети диалектического взаимодействия с внешней средой помимо потребителей. Все носители и сферы, влияющие на предприятие или подвергающиеся его воздействию, имеют свою собственную роль и значение, в несомненно значительной степени каталитически формируя ландшафт возможностей и рисков, которые существуют для каждой организации. Здесь необходимо принимать во внимание прямое воздействие и непрерывные движения последовательного действия и противодействия. Рисунок 6.1 в некоторой

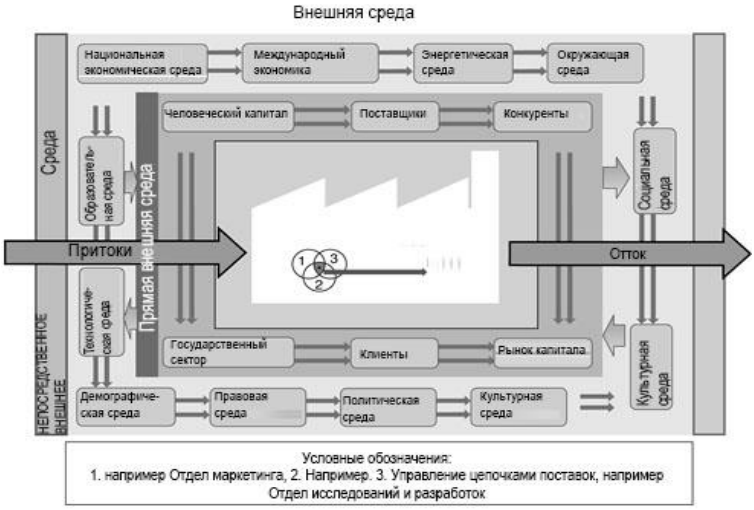


Рисунок 6.1 Отношения между компанией и ее окружением

степени отражает эту структуру перекрестных корреляций, которые описывают и управляют взаимодействиями компании с ее внешней средой.

В контексте анализа и сближения этих двух дисциплин особое внимание следует уделять той области, в которой объединяются их функции, цели, задачи и деятельность.

Из анализа рис-6.1 довольно четко следует, что производство и ценностное предложение клиентам компании в конечном счете является не простым и ограниченным делом, а зависимой переменной, на которую влияет множество составляющих. Исходя из совокупности переменных, учитывающих и очерчивающих величину ценностного предложения, компания активно сосредотачивает свои усилия на том наборе факторов, над которыми она имеет контроль, и в то же время внимательно отслеживает факторы вне ее контроля, чтобы своевременно приспосабливаться к любым изменениям в них. Стоимость, сформированная для предложения клиентам, связывает эти две дисциплины концептуально, практически и материально. Можно сказать, что этот термин лаконично охватывает суть целенаправленности в изучении совпадения двух дисциплин. В частности, если вычленить из рисунка 6.1 контекст, относящийся к предмету этой книги, а затем сфокусировать и усилить общую основу формируемой и поставляемой ценности, становятся видны специализированные оси, которые управляют отношениями между маркетингом и менеджментом цепочками поставок.

Необходимым условием для любой деятельности, производящей ценность, является наличие притоков. Они могут варьироваться в зависимости от характера производственной деятельности, но их существование *безусловно* делает их необходимыми для (любого) производственного процесса.

В качестве притоков могут рассматриваться различные ресурсы, такие как сырье и структурные компоненты продукта, а также его запасные части, капитал, информация, ноу-хау и ноу-уай и т.д. Перевозчики, компетентные в осуществлении таких притоков, являются поставщиками предприятия. С другой стороны, довольно ясно, что произведенной ценности как таковой не существует, если она не доставлена получателю или клиенту. Надлежащие партнеры, которым назначена эта работа, принадлежат к сегменту цепочки поставок под названием канал, канал распределения или канал обработки (рис-6.2).

То есть, восходящие и нисходящие партнеры компании составляют ее цепочку поставок. С перспективы ориентированной больше на клиента (а именно, при устранении несколько механистического поэтапного подхода к реализации производственного процесса, затем продажи и "совмещения" анализа общественного мнения и реагирования на него), лучше показывать приверженность максимально удовлетворять запросы клиента.

Термин "сеть создания стоимости" включает в себя всех участников, от поставщиков до конечных получателей, то есть объединяет все переменные, которые в конечном итоге формируют ценность и удовлетворяют запросы клиента/потребителя.

Здесь следует отметить, что на рис-6.3 намеренно выделены некоторые переменные, с целью подчеркнуть тех, кто непосредственно участвует в

формировании и реализации ценности. Детальное описание и изучение этого сегмента ни в коем случае не призвано отодвигать на второй план других – в меньшей или большей степени – косвенных ко-модуляторов величины ценности, не принимать их во внимание или недооценивать.

Например, если конкуренты предприятия – практически самостоятельно — оказывают аксиоматическое влияние на величину ценности, которую оно предлагает своим клиентам (относительное, поскольку всегда есть с чем сравнить и, как обычно говорят, "что хорошо, то хорошо, а что лучше, то лучше"), крайне важно, чтобы мы оценивали цепочки поставок с учетом условий и режима их сотрудничества с конкурирующими компаниями. Даже часть всей

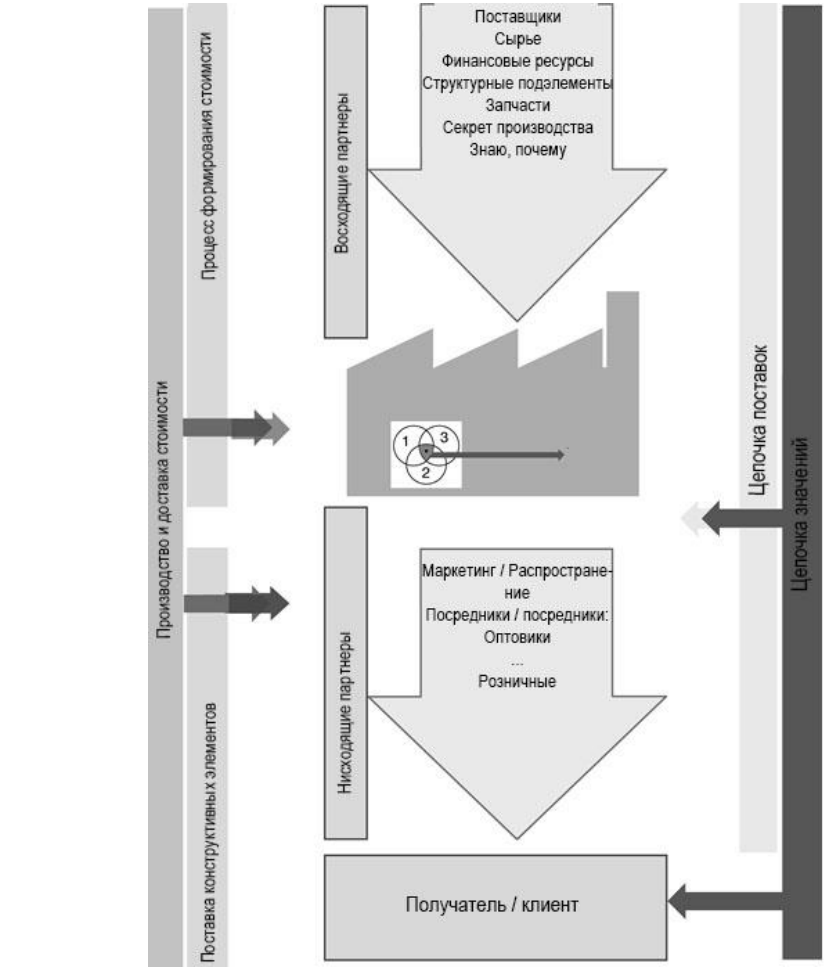


Рисунок 6.2 Графическое изображение канала распределения

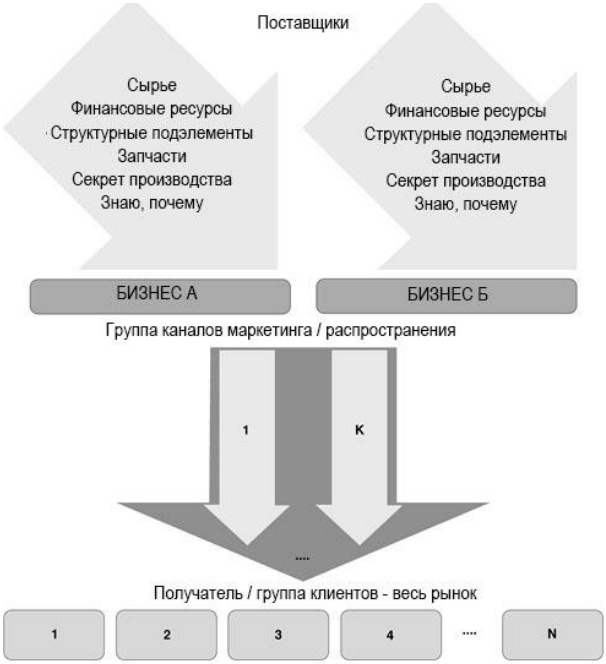


Рис. 6.3 Сеть создания ценности

цепочки поставок, с которой человек ведет бизнес, может одновременно использоваться в качестве партнера прямо или косвенно конкурирующих предприятий (а также предприятий, с которыми вообще нет конкуренции), предлагающих в большей или меньшей степени разнообразную продукцию.

Очевидно, что комплексный подход должен учитывать сеть полной стоимости, признавая важность каждого участника внутри и за пределами предприятия, чтобы как производство, так и ценностное предложение составляли для потребителя или получателя ("относительно") максимальную ценность. Это является основной причиной того, что внимание и акцент на комплексном подходе к предложению стоимости подвергаются сомнению и требуют не только развития компетенций руководителей маркетинга, но и их подхода через теорию систем, принятую в рамках этой работы.

6.2 Каналы и сети распределения/продаж/маркетинга

После теоретического разграничения и очерчивания точной обстановки маркетингового канала как сегмента сети ценностей, крайне важно провести дальнейший анализ его роли и природы. Одна из наиболее важных причин, по которой эта область будет изучаться, заключается в том, что для любого решения, принятого в отношении каналов, характерна долгосрочная ориентация,

включающая условия, соглашения и обязательства, которые не поддаются никаким изменениям.

Построение каналов является относительно затратным по времени процессом стратегического характера. При решении того, кто будет участвовать в канале, по их специализации, компетенциям и объему их вклада, учитывается также степень, в которой они служат, сходятся и согласуются с целями и средствами для продвижения и ценообразования продукта, а также с другими факторами, связанными с его созданием и природой. Не было бы преувеличением утверждать, что решения, касающиеся структуры и действия канала, относятся к практически всему спектру маркетинговых действий и мероприятий. Например, можно сослаться на то, что решение о создании нового товара или/и его покупке (у компании, которая его производит) зависит от того, имеют ли члены канала возможность поддерживать этот товар. Ценообразование также напрямую зависит от канала распространения. Озабоченность по поводу того, должна ли продукция компании быть доступна в фирменных магазинах или у других народных или международных дистрибьюторов, является лишь одним из проявлений этого сотрудничества. Более комплексный подход к важности каналов позволил бы предположить, что их связь с тремя другими компонентами маркетинговой структуры является динамичной.

Маркетинговый канал как система

Вкратце, распределение (или продажа, или обслуживание, или торговля), осуществляемое по каналам, является стратегически ориентированной функцией, одной из четырех составляющих в маркетинговой структуре, и – что не менее важно – находится в динамическом взаимодействии и взаимной корреляции с остальными тремя. Оно указывает на процессы, необходимые для того, чтобы на пути от его первоначального производителя товар достиг конечного потребителя. Канал сбыта представляет собой цепочку из перевозчиков, деятелей и посреднических предприятий или учреждений, которые вступают в действие для того, чтобы продукт прибыл в удобное для потребителей время и место. Это система из "звеньев" соединенных друг с другом для достижения цели, изложенной выше.

Прежде чем углубиться в составную часть канала, посредников, и для общего представления о структуре партнерства и деятельности, в которой оно активны, следует рассмотреть каналы как систему. Согласно Маккаммону и Литтлу (1973), маркетинговые каналы можно рассматривать как системы, благодаря следующим характеристикам:

- Структурные элементы, составляющие канал, взаимосвязаны и расположены таким образом, что они направлены на достижение конкретных целей.
- Действия выполняются поэтапно, так как каждое действие является продолжением предыдущего.
- Обычно "приемлемость" поведения участников канала устанавливается и регулируется определенным нормативным кодексом — хотя не редко некоторые

члены канала оказывают большее влияние по сравнению с другими.

- Задействованы все участники канала, но каждый из них в праве уйти. Со стороны участников, это зависит от целенаправленности выгоды, которую они получают от участия.
- Формирование канала опирается на достижение взаимоприемлемых целей.

Последние две особенности, в частности, указывают на противоречие: отношения между посредниками могут быть кооперативными, но в то же время и конкурентными. С одной стороны, все посредники, участвующие в канале, структурированы и предполагают деятельность, которая должна приносить конкретные результаты в контексте достижения взаимоприемлемых объективных целей. С другой стороны, понятно, что участие в канале движимо и обусловлено выгодой в виде прибыли, которую каждый участник может и должен получить. Если звено считает, что оно терпит убытки, ведь его прибыль не достигает своей высшей точки за счет действий какого-либо другого звена(звеньев) в канале, то состязательность может вытеснить структуру сотрудничества и взаимозависимость канала. Это, в свою очередь, приводит к конфликтам, реструктуризации или даже краху канала.

Эти конфликты считаются в некоторой степени неизбежными, особенно когда составными частями канала являются предприятия, которые по определению стремятся максимально умножить свою личную/корпоративную прибыль. Конфликты делятся на две категории: вертикальные и горизонтальные. В том случае, когда ведущие участники конфликта — посредники разных уровней, то его направление является вертикальным. Соответственно, если посредники, участвующие в конфликте, на одном уровне, то конфликт является горизонтальным.

Далее, вышеупомянутый факт, что владение большей властью одной компанией, соответственно, ее доминирование, как данность, оказывает каталитическое влияние на эти особые отношения, которые характеризуются одновременным существованием сотрудничества и конкуренции. Внутри этих заданных рамок взаимозависимости, существующей по определению, конфликт культивируется, достигает пика и наступает, когда некоторые из вовлеченных сторон становятся субъектами взаимного ущемления (Штерн и Горман, 1969). Следовательно, доминирование может расцениваться как способность воздействовать в направлении достижения индивидуальных операционных целей и, следовательно, создавать репрессию (например, сокращение прибыль других участников). Все это приводит конфликту.

Доминирование посредника, участвующего в канале распределения, дают ему возможность влиять на него и контролировать его, даже навязывать и принуждать к своим решениям несколько и более участников. Обычно оно появляется из-за наличия различных преимуществ, таких как:

- Специальные знания: например, обладание специальными знаниями, ноу-хау или технологией и/или средствами или инфраструктурой, позволяющими обращаться с чувствительными и хрупкими продуктами без ущерба их качеству, или способами перевозки, каких-то опасных продуктов безопасным способом и

без угрозы для здоровья или безопасности населения.

• Вознаграждения: ресурсы, которые можно, к примеру, использовать в качестве вознаграждения для того, чтобы участник более целесообразно или по-другому выполнил свое задание.

• Принуждение: аналогично предыдущему. В случае несоблюдения требований доминирующей стороны (например, прерывание одновременного соглашения и сотрудничество с конкурентом), могут быть применены карательные меры, поскольку имеется возможность оказывать влияние.

• Отождествление: когда, например, посредник желает идентифицировать свое наименование и репутацию с участником канала, это дает второму преимущество.

• Закон: если, например, существует договор франшизы, то Франчайзер имеет юридические полномочия, вытекающие из договора франшизы, на который франчайзи дал согласие.

Конфликты внутри канала нередки. Факторы, выступающие катализатором конфликта: концепция взаимоисключающей максимизации прибыли в пользу лишь части посредников, различия в концепции принятия риска, «охоты на ведьм», фигурирующая, когда дела идут не так, как планировалось, и, конечно, размеры и пропорции распределения власти.

Однако следует подчеркнуть, что конфликты не всегда являются неблагоприятным исходом, угрозой, необратимым искажением стратегического планирования и катастрофическим событием. Они могут в конечном итоге изменить канал и сделать его более эффективной и действенной системой, члены которой будут объединены более надежными кооперативными связями и руководствоваться менее конкурентным восприятием.

В итоге, важно рассматривать каналы как совокупность структурных подразделений, от которых зависит степень взаимодействия и интеграции для эффективности и эффективной работы канала в целом. Оптимизация подразделений вытекает из накопления чрезмерной власти или оппортунистического поведения ради одностороннего улучшения положения участника против остальных. Даже в том случае, когда недальновидная и краткосрочная перспектива одностороннего повышения прибыли сама по себе не является причиной конфликта, не следует забывать, что терпимость системы ограничивается (или отождествляется) с терпимостью ее самой слабой составляющей (звена). Во многих случаях, когда такие ограничения нарушаются, изменение формы или реконфигурация канала вносит позитивный вклад в замену неподходящих участников и, следовательно, в улучшение эксплуатационных характеристик канала.

Посредники или брокеры: роль, функции и производство полезности

До сих пор в контексте обзора каналов на составные части делались ссылки как на "структурные единицы" или участников. Переходя к более детальной оценке их важности, посредники или брокеры мест и ролей определяются как: перевозчики-предприятия-физические лица или/и учреждения, являющиеся структурными элементами канала маркетинга/распределения, которые вводятся в качестве посредников, выполняющих те предопределенные

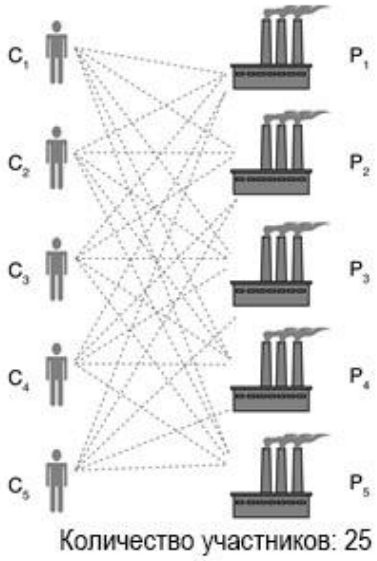


Рисунок 6.4 Количество сделок без посредника

и объективно необходимые функции для того, чтобы продукт (или услуга) был предоставлен потребителям доступным для использования.

Эти функции должны осуществляться таким образом, чтобы их выполнение обязательно покрывало их стоимость и, с другой стороны, придавало им максимальную потенциальную ценность. Наиболее убедительным аргументом в пользу существования посредников является то, что они могут удовлетворительно реагировать на оба вышеуказанных обстоятельства. Их вклад имеет решающее значение, а их участие обязательно, главным образом из-за того, что:

• Они повышают эффективность транзакций за счет сокращения их количества.

• Они облегчают проведение операций, сглаживая различия в количестве и ассортименте между производителями и потребителями.

В отношении именно первого признака рассмотрим следующую сеть контактов, которая необходима для того, чтобы пять потребителей имели доступ к продукции пяти производителей.

Чтобы сделать продукцию этих пяти производителей доступной для пяти потребителей, каждый из производителей должен обратиться к каждому из потребителей. Таким образом, число контактов составляет 25.

На рис-6.5 число производителей и потребителей остается прежним. Отличие - вмешательство посредника. Очевидно, что это вмешательство создает более экономичную среду по отношению к числу контактов (чье число уменьшилось до лишь десяти!) и, как цепная реакция, это приводит к большей эффективности и результативности с экономической выгодой для ряда актуальных переменных. Что касается второй характеристики, то вклад посредников также очевиден из

ключевых положений макроэкономики и микроэкономики:

В целях повышения выгоды, компании нацелены на производство и продажу продуктов в большом объеме. Это происходит по ряду причин, таких как, например, способность

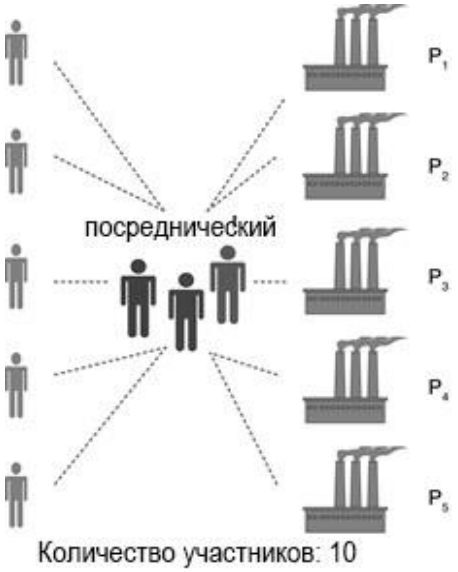


Рис-6.5 Количество сделок с посредником

к закупке сырья по более низким ценам по мере увеличения поставляемого количества, снижению постоянных издержек, повышению переговорных возможностей в отношении поставщиков, улучшению кривых обучения и опыта и, в конечном счете, достижению экономии за счет масштаба.

С другой стороны, в целях максимального повышения кривой полезности, выгоды, компании предпочитают приобретать товар в малом объеме и широком ассортименте, а не в крупных партиях с ограниченным выбором. Существует очевидная несовместимость между способом максимизации прибыли производителями и средством достижения максимальной полезности, выгоды, для потребителя (которая определяется и ограничивается его действительным доходом). Посредник меняет это, выступая в качестве промежуточного звена и одновременно удовлетворяя оба полюса предложения и спроса посредством своих функций. Используя свой опыт и специализированную деятельность, посредники закупают товар оптом у производителей (служа образцом достижения максимальной потенциальной прибыли), а затем продают их потребителям в розницу. Таким образом, потребители тоже удовлетворены (кривая полезности улучшена), поскольку они могут направлять свой доход на покупку товара в малом объеме и широком ассортименте. Посредники по существу функционируют как преобразователи количеств, предоставляемых производителями, в

ассортименте объемов, требуемых потребителями.

Прямым следствием вышеизложенного является положительный вклад посредников в процедурный раздел поиска продукции потребителями. В результате преодоления этого пробела, касающегося объема и/или ассортимента, потребители имеют в своем распоряжении более широкий ассортимент товаром, которые они могут находить быстрее и проще. Вышеприведенная схема описывает функции посредников и представляют собой, возможно, наиболее прочное согласие, суть их вклада и важность.

Их эффективность также является основной причиной, по которой предприятия соглашаются передать часть своего контроля в отношении того, кому и как продается их продукция. Посредники производят полезность, которая добавляет ценность обеим переменным, поставленным в качестве основных целей распределения: времени и месту ценностного предложения. В результате также достигается снижение стоимости и улучшение подхода. На рис-6.6 подчеркивается величина вклада посредников в увеличение ценности, как результат выполняемых ими функций. Более детальное рассмотрение также выявит другие показатели, которые расположены, в значительной степени, в ядре маркетинговых функций и сферы влияния и обязанностей.

Посредники выполняют ряд полезных функций, включая их очевидный вклад в изменение и корректировку предлагаемого количества, как в отношении условий, так и в отношении ассортимента, желаемого стороной спроса. Выполняется это с помощью функций, которые включают деятельность по классификации, производству, хранению и упаковке. Будучи посредниками, они вступают в контакт, общаются и ведут переговоры с существующими и потенциальными покупателями. Условия соглашения, зависимые от контактов, могут охватывать целый ряд переменных, касающихся времени, места, стоимости и статуса передачи владения или собственности. Конечно, контакты и коммуникация также могут рассматриваться как рекламные мероприятия как в отношении существующих, так и потенциальных клиентов. Иногда посредникам в силу их роли и компетенций также отводится роль "передового персонала" в том смысле, что они представляют компанию как связующее звено между ней и ее клиентами.

Это логично, поскольку, как было подчеркнуто выше, посредники участвуют в формировании полной предлагаемой стоимости. Коммуникация и контакт создают двусторонний поток информации, где конечные пользователи и внешняя среда обеспечивают обратную связь с компанией. Сфера деятельности посредников — это преимущественно среда возникновения динамических сил, тенденций и условий, выявление, оценка и распространение которых внутри компании является подспорьем в стратегическом планировании, организации, профилактике и реагировании.

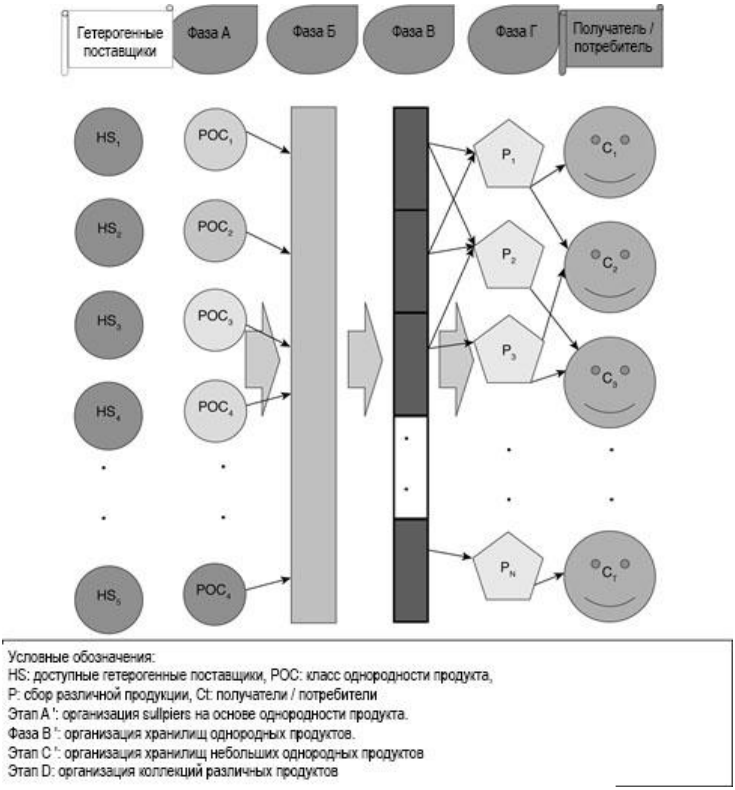


Рис-6.6 Вклад посредников в в распределительную сеть

Другими словами, они являются неотъемлемой частью системы мониторинга внешней среды, где тщательный анализ общественного мнения и оценка являются пробными камнями для поглощения рисков или/и максимизации возможностей.

На рис-6.8 отображена как можно более целостная картина в отношении функций и соответствующей полезности, создаваемой ими в результате участия посредников. Порядок осуществляемых видов деятельности анализируется линейным и поэтапным образом, в целях обеспечить более прямую и непосредственную корреляцию между функциями и видами деятельности, одновременно подчеркивая их полезность и важность через связь с производимой каждой из них полезностью. Параллельно вся схема участников канала остается связанной с внешней

Рисунок 6.7 Ряд деятельности участников распределительной сети

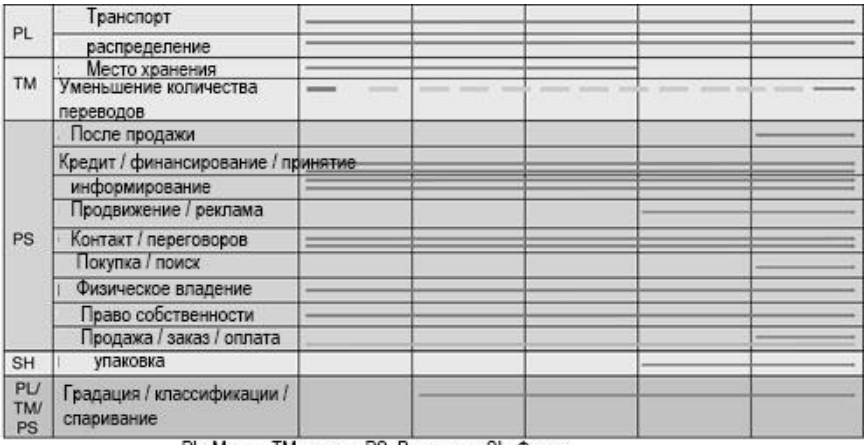
средой, которая составляет ее. Это и полезно, и необходимо, учитывая, как отмечалось ранее, что весь "канал сбыта/распределения" не существует в замкнутой, расчлененной, независимой и стерильной сфере. Напротив, она существует как система, представляющая собой множество разнообразных контактов и двустороннюю динамическую связь со своей внешней средой (прямую и косвенную) в виде (положительных или отрицательных) воздействий (на нее или оказываемых ею).

Рассмотрение канала распределения/маркетинга, как неотъемлемой и незаменимой части цепочки поставок, "цепочки спроса" по терминологии маркетинга, или, еще более интегрированной, сети создания стоимости, так и ее включение в более широкую сеть динамических взаимосвязей и двухстороннего влияния в результате хозяйственной деятельности в сложных условиях, подчеркивает характер сбыта как системы.

Будучи системой, ее эффективность зависит от двух переменных:

- Способность регулировать или подлежать структуризации таким образом, чтобы существующие балансы были стабильными и достаточно ориентированными на достижение целей системы (а не личных целей ее членов).
- Способность эффективно и качественно организовывать, управлять и администрировать функции производства полезности. Такие функции формируются в виде потоков, которые пронизывают структурные единицы и характерно очерчивают инструментальные интерфейсы между ними в отношении компетенций/деятельности.

В связи с признанием динамического характера функций, а также системой, которая должна связно заключать в себе взаимозависимый набор участников для того, чтобы производить, посредством



Условные обозначения:

PL	Транспорт
	распределение
TM	Место хранения
	Уменьшение количества переводов
PS	После продажи
	Кредит / финансирование / принятие риска
	информирование
	Продвижение / реклама
	Контакт / переговоров
	Покупка / поиск
	Физическое владение
	Право собственности
	Продажа / заказ / оплата
SH	упаковка
PL/ TM/ PS	Градация / классификации / спаривание

Рис-6.8 Ряд деятельности участников распределительной сети и различных соответствующих потоков (таксономия по полезности)

их взаимовыгодного сотрудничества, полезность, превышающую суммы их индивидуальных усилий, здесь можно использовать термин "поток".

Штерн и коллеги (Штерн and Эль-Ансари 1977; Штерн и др.1996) делят потоки на три вида, в зависимости от качеств их направления:

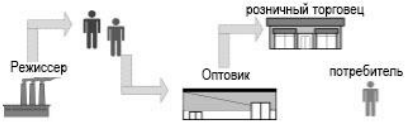
- Прямые потоки, означающие движение к потребителям (от производителей).
- Обратные потоки, означающие движение от потребителей (к производителям).
- Двунаправленные потоки, означающие двунаправленное движение от и к потребителям (к и от производителей).

Таблица 6.1 Основные виды маркетинговых каналов

Тип 1: Это прямой канал, что встречается очень редко. Обычно к нему прибегают мелкие производители, чтобы быть вовлеченными в такую форму сбыту.

Тип 2: Этот тип главным образом принят в экономиках, где доминируют крупные торговые сети, по существу заменяющие часть функций, которые альтернативно выполнялись бы оптовиками. Этот недостаток компенсируется наличием более сплоченных связей в их отношении как к производителям, так и к потребителям.

Тип 3: Наиболее популярно использование этого типа для народных товаров, а именно ходовой продукции с относительно низкой ценой. Они постоянно закупаются повторно и не требует длительного принятия решений в выборе.



Тип 4: Роль "агента" (брокера) обычно перенимается каналами, которые работают на фрагментированных рынках. А именно в случаях, когда возросли потребности в организации, управлении и координации в связи с большим числом мелких производителей с возросшими потребностями в развитии их продаж и, соответственно, ограниченными возможностями для достижения этого без вмешательства или помощи извне.

6.3 Виды маркетинговых каналов

Как бы ни был представлен маркетинговый канал, он включает в себя участвующие в нем структурные единицы, которые связаны друг с другом как звенья цепи и, преследуя взаимную выгоду, составляют системы, выполняющие органические функции. Если участвующих членов два (со всеми вытекающими для выполнения необходимых функций, его экономического качества и эффективности), то распределение считается прямым. Если посредники, отличные от производителя и потребителя, также участвуют и выступают промежуточным звеном в канале, распределение — косвенное.

В таблице 6.1 показаны различные типы, в зависимости от того, кто является участниками и какова структура участников внутри канала. Если конечным получателем продукции является лицо, для которого полезность продукции заключается в ее потреблении (потребительский рынок), то различные виды (прямые и косвенные) могут принимать следующие формы, приведенные в таблице. Понятно, что схожесть с более крупной "многоэлементной" схемой, ведет к их становлению более косвенными и цепочечными, также увеличивая расстояние до точки контакта, двунаправленной связи и влияния. Иными словами, поскольку функции распределяются и выполняются большим числом посредников, то контакт исходного производителя и конечного потребителя фильтруется, оценивается, рассеивается и в конечном итоге зависит от посредников, участвующих в канале. Конечно, канал структурирован не только внутри сферы абсолютного выбора потребителя

или производителя. В большинстве случаев, это золотое сечение между идеальным и достижимым.

Когда минимизация расстояния между идеальным и достижимым (и, соответственно, местом и направлением золотого сечения) объективно больше зависит и находится под большим контролем стороны бизнеса, есть области, где бизнес имеет большее влияние в отношении формирования переменных, относящихся к распределению.

Под (более) контролируемыми переменными понимаются те области, формирование и уточнение которых относится к компетенции, юрисдикции и сфере дискреционных полномочий стратегического и тактического выбора корпорации. В качестве факторов, влияющих на структуру каналов сбыта, которые в большей степени зависят от самой корпорации-производителя, можно привести следующие.

А. Элементы, относящиеся к маркетинговой структуре бизнеса

- Цена:
- Формирование уровня цен.
- Товар:
- Особенности продукта, относящиеся к его сложности.
- Параметры и технические характеристики.
- Знаменательные признаки.
- Классификация товара по шкале нематериальности и вытекающие из нее последствия в отношении его пригодности к применению, срока годности и деления.

– Сезонность продукта.
– Интервал — промежуток времени между его производством и потреблением.
– Способность к стандартизации.
– Массовое и индивидуализированное производство.
– Потребности технического обслуживания и его параметры.
– Целевое применение товара.
• Продвижение:
– Доступные средства.
– Стратегия продвижения.
– Цели продвижения.
– Коммуникационный комплекс.
– Степень интеграции маркетинговых коммуникаций.
• Размещение:
– Обоснованность, взаимодополняемость, единство и укрепление стратегических целей в рамках комплексного системного подхода.

В. Факторы внутренней среды менеджмента

• Более широкие рамки принятой стратегической ориентации, концепции развития и миссии.
• Глубина и широта управленческих возможностей.
• Контекст финансовых возможностей и ограничений, а также стратегия распределения и ориентации приоритетов в отношении ресурсов.
• Достигнутый уровень контроля и предрасположенности к участию в актуальных компромиссах.
• Степень интеграции функций управления, а также деятельности корпорации.
• Связь с технологиями, тенденция введения технологических инноваций.

Кроме того, следующие факторы могут быть признаны корпорацией менее контролируемыми или неконтролируемыми:

• Консолидированные и фрагментированные рынки.
• Уровень – степень сплоченности и однородности целевых рынков.
• Профиль покупателя (демографический, психографический и др.).
• Установки, система ценностей.
• Частота покупок.
• Приобретенное количество.
• Структура социально-экономической географии.

Факторы или компоненты промежуточных звеньев

• Число — редкость.
• Известность, узнаваемость, опыт, стаж.
• Ноу-хау и компетенция, инфраструктура.
• Специализация — обучение, специальные технические способности.
• Прошлые или активные сотрудничества и отношения с другими посредниками на одном уровне (по горизонтали) или на разных уровнях (по вертикали).
• Тип связи, отношения или контакта с другими сотрудничающими

производителями, которые прямо или косвенно конкурируют с компанией.

- Степень многообразия продукции, находящейся в обработке.
- Переговорные возможности: нисходящие, восходящие или горизонтальные в канале.
- Потенциал – тяга к развитию по горизонтали или/и вертикали.
- Величина и тип мощности и история методов ее применения.
- Финансовые возможности и ограничения.
- Приспособляемость, доступность.
- Сторонники и критики риска.
- Потенциал, уровни и совместимость в отношении вспомогательных функций, обеспечивающих синергизм и добавляющих ценность.
- Существующий баланс издержек и выгоды (сколько выгоды приносит посредник по сравнению с альтернативными затратами).

Факторы для остальных заинтересованных сторон

- Правовая база.
- Правительственные ограничения.
- Социальная среда.
- Технологическая среда.
- Природная среда.
- Энергетическая среда.
- Человеческий капитал – образование.
- Переговорные возможности покупателей.
- Переговорные возможности — число других конкурентов.
- Препятствия для входа и выхода с рынка.

Следует подчеркнуть, что определение в одну из этих категорий не подразумевает ни полного контроля, ни полной неспособности участвовать или формировать условия, соответственно. Здесь лишь подчеркивается тот факт, что посредством систематического и тщательного наблюдения и оценки не полностью (или вообще не) контролируемых переменных можно формулировать и корректировать на опережение те переменные, над которыми у вас больше контроля, чтобы принять (в пределах достижимого) более рациональные и выгодные решения, которые были бы ближе к идеалу.

Следует также отметить, что решения, касающиеся каналов распределения, носят долгосрочный характер и характеризуются негибкостью, даже жесткостью в отношении возможных пересмотров, проверок и корректировок. Следовательно, издержки (любого типа) на исправление ошибочного решения невыполнимы.

В том случае, если конечным получателем продукции является лицо (или компания), для которого полезность продукта ориентировано не на потребление, а на что-то иное, то имеется в виду структура каналов сбыта промышленной продукции. Ключевые типы могут принимать четыре формы, показанные в Таблице 6.2.

Таблица *6.2* Типы каналов для промышленной продукции

Тип 1 (ПН): Тип 1 (ПН) встречается чаще всего. Основные причины включают: a) сложность спецификаций и b) сложность технического обслуживания.

Кроме того, оба полюса в этой линии сотрудничества обычно состоят из нескольких членов с большой географической концентрацией, что в сочетании со специализированными спецификациями и характером продуктов, подлежащих обработке или транспортировке, резко увеличивает стоимость ошибочного выбора.

Тип 2 (ПН): В тех случаях, когда производитель не имеет навыков, ресурсов или склонности к взаимодействию с промышленными покупателями, как описано в типе 1(ПН), тогда вмешивается промышленный дистрибьютор (ПД), который берет на себя часть обязанностей по сбору информации, переговорам, продвижению и продаже.

Тип 3(ПН): Эта структура также распространена, когда предмет производства имеет относительно малую стоимость или/и число промышленных покупателей велико.

Тип 4 (ПН): Структура этой конфигурации представляет собой комбинацию типов 2 (ПН) и 3(ПН), следовательно, иллюстрирует некоторые их характеристики.

Он принимается в случае экспорта произведенной продукции за рубеж и, в целом, когда существующие условия указывают на то, что не в интересах производителя участвовать в процессах продажи/распределения продукции (сегментация рынка, большая географическая разбросанность, большое количество покупателей и т.д.).

6.4 Виды структур канала распределения

Можно выделить три основных типа структур каналов распределения:

1 «Жесткая» вертикальная интеграция.
2 Аутсорсинг.
3 «Гибкая» вертикальная интеграция.

«Жесткая» вертикальная интеграция

В этом случае участник канала распределения (или цепочки поставок) принимает на себя планирование, исполнение и реализацию определенных потоков в распределительной сети между любыми двумя уровнями. Например, в случае розничной сети существует распределительный центр, который повторно снабжает магазины, используя частный парк грузовых автомобилей. Это решение приемлемо, когда данный конкретный процесс (повторная поставка в примере) вводит в управление услугу добавленной ценности, которую оно не хочет назначать никому другому. Более того, розничная сеть достигает удешевления за счет масштаба как в отношении транспортировки, так и хранения. В некоторых странах и регионах, где соответствующих сторонних компаний для выполнения этой роли не существуют, тип жесткой вертикальной интеграции представляется идеальным решением.

Однако это решение требует инвестиций для приобретения, установки, эксплуатации и обслуживания соответствующих инфраструктур и обученного персонала с соответствующими ноу-хау и навыками. Но в ряде случаев это невозможно, и руководство компаний понимает, что вовлечение и, в целом, управление потоками находится за пределами их ключевой компетенции. Такие процедуры настолько сложны и требовательны, что компании не могут их осуществить.

Аутсорсинг

Постоянные изменения (технологические, экономические и социальные) в секторе цепочки поставок для предприятий и организаций и новые требования рынка, а также экономический кризис привели не только к пересмотру логистических услуг, но и к спросу на создание новых. Логистические услуги могут оказываться как самим хозяйствующим субъектом, так и путем передачи части или всех услуг третьей, независимой и специализированной компании, оказывающей логистические услуги. Этот процесс известен как аутсорсинг, а эти компании называются сторонними поставщиками логистических услуг.

Что?

В основном, аутсорсинг можно определить, как назначение работ предприятия внешнему партнеру, которым может быть либо компания, специализирующаяся в определенной области, либо даже физическое лицо. Компании передают часть или большинство своих работ, как основные, так и более специализированные или

вторичные, третьим лицам, от производства сырья, упаковки и распределения продукции до продвижения и рекламной деятельности, отвечая только за администрирование, общий надзор и коммерческое управление.

Касательно цепочки поставок, промышленный или торговый бизнес (сторонний логистический клиент) поручает стороннему логистическому поставщику (3PL) обработку основных логистических функций с ключевой целью, чтобы продукты достигли конечного клиента в кратчайшие сроки по самой выгодной стоимости, таким образом, обеспечивая более высокий уровень обслуживания последнего.

Назначение не означает, что 3PL приобретают право собственности на товары, которые они хранят или/и транспортируют, но что они несут ответственность за выполнение этих процессов в отношении конечного клиента.

Почему?

Решение о назначении части всех логистических работ до окончательной поставки товара основывается на конкретных преимуществах для предприятий, которые его практикуют. Эти преимущества главным образом связаны с:

• *Снижение затрат*: бизнес, который передает часть своей деятельности третьим лицам, экономит ресурсы и свободный капитал, поскольку ему не нужно инвестировать в инфраструктуру, оборудование и другие системы или приложения для удовлетворения своих потребностей. Экономия ресурсов и капитала позволяет стороннему логистическому клиенту инвестировать в другие рынки или продукцию и развивать другие виды деятельности. Кроме того, снижаются эксплуатационные расходы, поскольку затраты на приобретение, эксплуатацию и техническое обслуживание ресурсов сравнительно больше, чем вознаграждение, выплачиваемое стороннему поставщику логистических услуг (или, другими словами, постоянные затраты преобразуются в переменные).

• *Повышенное качество*: Компании 3PL предоставляют ресурсы, навыки и ноу-хау, а также обладают большим опытом и соответствующей современной технологической инфраструктурой для выполнения логистических процессов. Повышение уровня качества предоставляемых услуг приводит к дальнейшему удовлетворению конечных потребителей.

• *Более быстрое предложение услуг*: повышение уровня качества оказываемых услуг приводит к дальнейшему удовлетворению конечных потребителей.

• Также, бизнес становится более гибким и может быстрее адаптироваться к потребностям своих клиентов и новым практикам, быстрее реагировать на действия конкурентов.

В целом, на спрос на 3PL компании влияют следующие факторы: (1) степень ознакомления предприятий с преимуществами аутсорсинговых логистических услуг; (2) сложность цепочки поставок в новых, глобализированных условиях; (3) улучшенные возможности, предлагаемые новыми информационными и коммуникационными технологиями (в частности, интернетом) для обмена информацией между предприятиями для более эффективного и результативного управления и обработки запасов; и (4) способность некоторых 3PL предоставлять

услуги с добавленной стоимостью в таких областях, как проектирование распределительной сети, мониторинг перевозимого товара, информация о движении и уровне запасов и т.д.

Почему нет?

Помимо своих преимуществ, аутсорсинг может также нести некоторые риски или проблемы, такие как сокращение рабочих мест или возможные трения внутри компании, поскольку другие партнеры и поставщики могут выступать против идеи сотрудничества с внешними сторонними поставщиками услуг. Кроме того, долгосрочное сотрудничество между компаниями и независимыми партнерами может привести к зависимости первых от вторых, из-за неосторожности, ведущей к постепенной потери их ноу-хау и человеческих ресурсов (или просто, если сторонняя логистическая компания-заказчик выбирает аутсорсинг своих основных функций, то ее способность к инновациям и улучшению становится ограниченной). Наконец, существует также вероятность того, что внешний партнер не сможет в конечном итоге приспособиться к особенностям бизнеса, и в результате уровень его услуг может не соответствовать ожиданиям бизнеса.

3PL категоризация

Мы можем классифицировать сторонних поставщиков логистики на основе различных критериев, например, на основе предпринимательского сектора (сельское хозяйство, пищевая промышленность и др.), географический охват (оншоринг, оффшоринг, ниаршоринг), количество (один или несколько источников финансирования) и уровень аутсорсинга. Исходя из последнего, можно выделить два типа: частичный и полный. В первом случае происходит передача одной части деятельности внешнему партнеру (аутсорсинг), в то время как все остальные остаются внутри бизнеса (инсорсинг). Во втором случае (полном) вся деятельность возлагается, на основании договора или контракта, на стороннего поставщика логистических услуг, в то время как степень участия бизнес-клиента ограничивается только управлением контрактом.

Общая классификация, которая действительно следует временной шкале, представлена ниже:

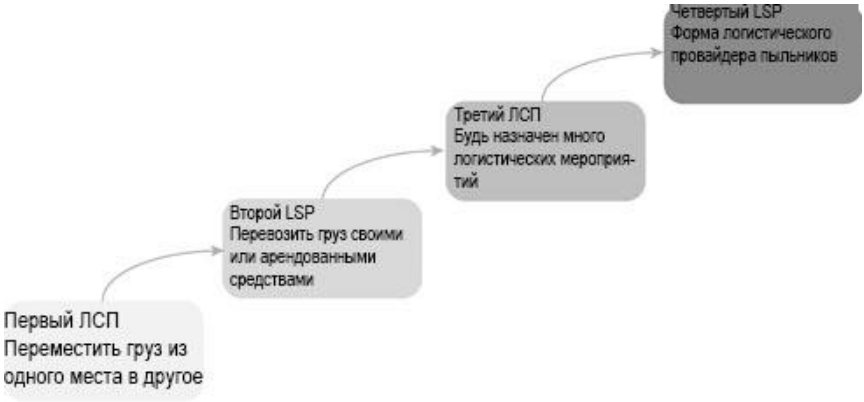


Рисунок 6.9 Типы поставщиков логистических услуг

Особый интерес представляют: 3PL, предоставляющие множество логистических услуг, таких как: транспортировка, распределение, хранение, кроссдокинг, управление складом, упаковка, кодификация, маркировка и выполнение заказов; и логистика четвертой стороны (4PL), где один поставщик объединяет услуги множества 3PL (чтобы обеспечить комплексные решения по управлению цепочками поставок путем предоставления консультационных и логистических услуг, а также инфраструктуры, технологий и даже выбора помещений (точек продажи) и персонала).

Какие логистические процессы?

И первичные, и вторичные логистические процессы, такие как транспортировка (региональная и международная), складирование, таможенное оформление и брокерские услуги, экспедирование, консолидация грузов, обратная логистика (возврат — ремонт), кроссдокинг, сборка — упаковка — маркировка

— комплектация, выполнение заказов, калькуляция и управление ИКТ, назначаются одному 3PL. Некоторые считают, что процветание процессов аутсорсинга является приоритетом.

Фолинас, Келемис и Маникас (2011) предлагают пошаговую методологию, включающую в себя на основе каких критериев нужно просить менеджера расставлять логистические приоритеты:

- Логистические процессы необходимые для клиента и для существования компании. Предприятия обычно основываются на этих процессах для достижения конкурентного преимущества (например, процесс комплектации имеет решающее значение для сторонней логистики).
- Логистические процессы с большими издержками.
- Логистические процессы, потребляющие значительные ресурсы (информационные, финансовые, технологические, кадровые и др.).
- Логистические процессы, которые вносят значительный вклад в добавленную

стоимость товаров и услуг.

• Логистические процессы, которые регулярно порождают проблемы, ошибки и задержки.

И поскольку важность каждого логистического процесса неравна, менеджеры, участвующие в логистическом процессе, делят их по значимости. Авторы в своем исследовании предложили приблизительную оценку значимости вышеперечисленных критериев, от 1, не имеющей значимости, до 7, очень высокой значимости.

Какой поставщик?

Выбор наиболее подходящего поставщика логистических услуг является стратегическим решением. При принятии решения часто используется такие подходы, как модель балльных оценок, аналитическо-иерархический процесс, анализ по различным критериям и т. д. В этом разделе будет представлена систематическая процедура из восьми шагов.

1 *Решение.* Каждое новое мероприятие важно в рамках предпринимательства и планирования деятельности компании. На этом этапе руководители старшего звена компании проводят встречи и консультации. Существующее положение дел, расширение современных взглядов на аутсорсинг, презентация рыночных условий (возможностей, рисков и вызовов) составляют предмет исследования. Руководство компании должно принять стратегическое решение по выбору аутсорсинга, ссылаясь на выгоду, развитие конкурентного преимущества и обеспечение ценности своей продукции, своих клиентов и своих акционеров. Подтверждение гибкой проектной группы, состоящей из финансового директора, руководителя отдела продаж и руководителя логистики, в совместной работе с внешним консультантом, имеющим опыт в вопросах аутсорсинга логистики, означает начало расширения рынка поставщиков, подготовку и проведение обследования в установленные сроки.

Рисунок 6.10 Процесс выбора поставщика логистических услуг

2 Исполнительная группа. Исполнительная группа участвует в процессе оценки и выбора поставщика. После того как группа изучит потребности бизнеса, она должна, прежде всего, поставить четкие цели для внедрения аутсорсинга, оценить его влияние и последствия на концепцию развития, структуру и капитал бизнеса, его конкурентоспособность и человеческие ресурсы, а также определить ожидаемые результатах и возможности успеха аутсорсинга. Исходя из вышеуказанных потребностей и целей, команда готовит список спецификаций и анализ требований проекта, в котором будет подробно описано, что должно быть сделано, а также какими навыками должен обладать поставщик. В настоящее время целесообразно использовать некоторые ряд основных критерий касательно потенциального аутсорсера и для его первой оценки. К ним относятся профиль потенциального партнера – рыночная репутация, информация о его объектах, качество предлагаемых услуг, модели цен и издержек, а также стратегия и установившаяся практика партнера – инновационные идеи и развитие.

3 Предварительный анализ. Основываясь на вышеуказанных критериях, проектная группа выделяет несколько поставщиков с целью изучения перспектив сотрудничества с ними. Подход должен быть осторожным и полностью конфиденциальным, чтобы гарантировать непрерывное продолжение существующего внешнего назначения этого конкретного проекта какому-либо другому поставщику и, в то же время, реальный интерес потенциального поставщика в данный момент времени. Очень полезным для такого подхода будет быстрый обзор рынка с несколькими клиентами потенциальных поставщиков, которые могут легко высказать свое мнение и предложить свои рекомендации по качеству и уровню сотрудничества с целевыми поставщиками.

4 Первоначальный список поставщиков. Работа, описанная выше, завершается составлением гибкого списка потенциальных партнеров, который обычно включает пять–семь различных наименований. Информационный лист со спецификациями и анализом требований направляется им для подготовки и представления подробных предложений/заявок.

5 Оценка. Команда проекта принимает заявки от потенциальных партнеров, тщательно их оценивает и сравнивает по детальным критериям оценки. По определенным критериям для проверки посещение объектов поставщиков. Оценка касается как профиля бизнеса, так и отправленных предложений/заявок. В таблице 6.3 представлены ориентировочные критерии и их соответствующие подробные компоненты для оценки поставщиков логистических услуг на условиях аутсорсинга.

6 Отбор. На этом этапе, как правило, возможен пересмотр более низких финансовых предложений. Осуществляются дальнейшие контакты и переговоры. Первоначальная расширенная рабочая группа собирается в конце для изучения материалов, собранных проектной группой, и завершения отбора. Внешний поставщик, который возьмет на себя эту деятельность, выбран.

7 Заключение контракта. После того как окончательный выбор сделан, крайне важно, чтобы обе стороны заключили договор. Их юридические консультанты и внешние аутсорсинговые консультанты компании, в сотрудничестве с консультантами поставщика и в соответствии с директивами

проектной группы, несут ответственность за составление ясного и гибкого контракта. В это контракте должны быть указаны цели сотрудничества, мотивы, затраты, необходимые отчеты по аудиту и оценке результатов деятельности, штрафы за невыполнение соглашения, изменения в способе ценообразования и выставления счетов-фактур в случае изменения объема и порядка осуществления проекта, связь между двумя сторонами, а также этапы и условия выхода одной из двух сторон из соглашения. Контракт служит для скрепления соглашения и защиты обязательств, ответственности и прав договаривающихся сторон.

Таблица 6.3 Подробные критерии оценки поставщика логистических услуг

Критерии	Компоненты
Профиль	Опыт Специализация в конкретной области/сфере Активная клиентура Опыт руководителей Сеть ассоциированных компаний Репутация
Инфраструктура	Размер помещений, расположение, доступность, мощность Состояние используемого оборудования Компьютеры — автоматизация делопроизводства Системы безопасности
Качество услуг	Соблюдение сроков-графика доставки (надежность по времени отклика) Гибкость в доставке — удовлетворение особых потребностей клиента Отсутствие ошибок — качество доставки Внедрение стандарта качества Страхование товаров Возможность отзыва товара
Калькуляция стоимости услуг	Стоимость процесса Прозрачность, понятность и выгодность цен Пересмотр и возможное изменение соглашения
Стратегия и развитие	Наличие общей стратегии компании Бонус-малус Тенденции развития Носитель инновационных идей и технологических приложений

Примечание: из приведенной выше оценки выводится более короткий список поставщиков, требуемый для дальнейших переговоров.

8 Управление партнерством. Опыт показывает, что многие виды сотрудничества, основанные на детальном контракте с подробно описанной деятельностью, обязательствами и ответственностью обеих сторон, в конечном итоге терпят неудачу из-за отсутствия каналов коммуникации и развития отношений. Составление повестки дня постоянных периодических заседаний и докладов способствует разрешению возникающих критических и непредвиденных проблем. Непрерывный мониторинг отношений между руководителями, вовлеченными в сотрудничество с обеих сторон, и обращение с неподобающим поведением, кумулятивно и вредно сказывающимся на сотрудничестве, являются признаками философии кооперативных отношений, которая должна быть построена по частям с конечной целью долгосрочного сотрудничества.

Гибкая вертикальная интеграция

В ответ на недостатки двух вышеупомянутых решений (жесткая вертикальная интеграция и аутсорсинг) предлагается вариант гибкой вертикальной интеграции. В этом случае происходит взаимодействие между участниками сети сбыта в целях планирования и выполнения основной деятельности управления потоками, такой как хранение, транспортировка, продвижение, финансирование и т. д. Роль по управлению этим сотрудничеством и координации этих действий берет на себя один из членов распределительной сети.

6.5 Стратегическое планирование интенсивности маркетинговых систем распределения

Уже подчеркивалось, что структура, расположение, типы и количество участвующих посредников в канале распределения являются выбором, в значительной степени опирающимся на более широкие динамические структуры деятельности компании и находится под влиянием сложной сети взаимосвязей, определяемой группой факторов, из которых состоит ее среда.

Одновременно было подчеркнуто, что сбыт, которая является одним из четырех элементов в маркетинг-миксе, является чувствительной областью, которая может иметь конкурентные преимущества. Восприятия, связанные с любым решением стратегического или тактического характера, должны отличаться приверженностью ориентации комплексного подхода не только в отношении внутренних компонентов и переменных распределения, но и в то же время в отношении других элементов в комплексе. Таким образом, можно предотвратить ошибки, связанные с несовместимостью стратегических целей, которые функционируют на конкурентной основе и препятствуют достижению интегрированной цели и эффективности системного подхода. Кроме того, по философии формирования синергии через симбиотические взаимосвязи, личные цели не только становятся совместимыми, но достигнув одной, повышаются способности достичь остальных.

Более того, сделанный выбор (который в конечном счете отражает золотое сечение между идеальным и достижимым) имеет долгосрочную ориентацию, не подвержен изменениям и, соответственно, имеет последствия, результаты и следствия стратегического и в значительной степени постоянного характера.

Решение об интенсивности распределения учитывается в контексте способности принимать стратегические решения, касающиеся распределения. Интенсивность зависит от параллельного горизонтального существования ряда посредников, в основном розничных торговцев. Основной переменной, влияющей на интенсивность распространения, является преследуемая или желаемая степень воздействия товара на целевую аудиторию компании. Конечно, будучи переменной, эта степень зависит от нескольких других, таких как:

- Статус – репутация товара.
- Ценовая политика.
- Конкуренция.
- Характеристика товара.

- Социально-экономическая география.
- Частота покупок, количество/покупка.
- Преследуемый географический охват рынка.
- Желаемый контроль, например, над товаром, розничными торговцами, условиями продажи и постпродажного обслуживания, уровнем обслуживания, продвижением, расположением магазинов, практикой продаж.
- Преследуемая близость и взаимосвязь между розничными торговцами и компанией.
- Узнаваемость продукта и уровень лояльности к бренду.
- Наличие посредников-ритейлеров и др.

Эти факторы зависят и вытекают из общего стратегического планирования и внешней среды компании.

В соответствии с вышеизложенным, существует три основных варианта в отношении интенсивности распределения:

- интенсивное распределение;
- селективное распределение; и
- эксклюзивное распределение.

Первый вариант принимается, когда мы стремимся активировать как можно больше точек продажи. Обычно обширная торговая сеть выбирается для товаров повседневного спроса или продуктов импульсивного характера, а именно для дешевых продуктов, которые часто покупаются в небольших количествах и которые не требуют вовлечения потребителя в обширный процесс принятия решения о покупке. Возможные ошибки здесь не подвергают потребителей большому риску. Общая цель заключается в максимальном воздействии продукта на потребителей.

Второй вариант включает участие более ограниченного числа посредников ритейлеров. Их количество, как и их отбор, осуществляется на основе и в зависимости от проводимого формирования указанных выше переменных и ожидаемой степени реагирования и эффективности этих переменных для достижения больших стратегических целей. В схемах селективного распределения компания сохраняет больший контроль над всем спектром факторов, связанных с распределением, и имеет более прямой канал связи с посредниками. Селективное распределение обычно принимается, когда ведутся переговоры об отборных продуктах, и доступность розничных торговцев ограничена на основе их географического распределения.

Эксклюзивный сбыт составляет предметы роскоши или товары с высоким статусом, выбор которых предполагает большую степень вовлеченности покупателя в основном из-за того, что неправильный выбор повлечет за собой большие затраты. Он выбирается, когда отношениям между продавцом и покупателем желательно быть особенно прямыми. В интенсивности распространения это следует большей степенью лояльности к бренду со стороны потребителей, созданием более тесных связей сотрудничества между производителем и розничным продавцом, большим и более целенаправленным

подходом к продажам (даже эксклюзивная продажа этого конкретного продукта и аналогичных конкурирующих), большей маржей прибыли для розничных торговцев и лучшим контролем над продажами и методами распределения для производителей, а также достижением лучшего имиджа для бренда.

Общее описание исследования

• В каналах распределения маркетинг и управление цепочками поставок разделяют общее видение, функции, цели, задачи и деятельность.

• Канал распределения представляет собой цепочку из перевозчиков, деятелей и посреднических предприятий, которые вмешиваются для того, чтобы продукт прибыл в удобное для потребителей время и место.

• Посредники повышают эффективность транзакций, сокращая их число, и облегчают проведение транзакций, сглаживая различия в количестве и ассортименте между производителями и потребителями.

• Три основных типа структур каналов распределения: жесткая вертикальная интеграция, аутсорсинг и гибкая вертикальная интеграция. В жесткой вертикальной интеграции, член канала сбыта (или цепи поставок) принимает на себя планирование, исполнение и осуществление некоторых из потоков в распределительной сети между любыми двумя уровнями. Аутсорсинг — это назначение работ компании внешнему партнеру, которым может быть либо компания, специализирующаяся в определенной области, либо даже физическое лицо. В гибкой вертикальной интеграции происходит взаимодействие между участниками сети сбыта в целях планирования и выполнения основной деятельности управления потоками, такой как хранение, транспортировка, продвижение, финансирование и т. д.

Вопросы для рассмотрения и разбора

- Определите цепочки создания стоимости - цепочку спроса, цепочку поставок и дистрибуцию. Определите каналы и их основные характеристики.
- Назовите и опишите основные роли и задачи каналов распространения.
- Почему маркетинговый канал можно рассматривать как систему?
- Каковы задачи посредника в канале распределения? Выявите плюсы и минусы их существования в канале.
- Охарактеризуйте различные виды маркетинговых каналов.
- Назовите преимущества (и недостатки), которые аутсорсинг приносит каналам распределения.
- Какие услуги предлагает сторонняя логистика (3PL)?
- Охарактеризуйте типы поставщиков логистических услуг.
- Опишите процесс отбора поставщика логистических услуг.
- Приведите критерии планирования канала распространения.

7 Целостный подход к обработке спроса

Введение

Обрабатывать спрос означает просто "повышать продажи и доставлять заказы". Для управления цепочкой поставок, обработка спроса - это "передача товара клиентам" или "получение правильного продукта в нужном количестве, в нужном месте, в нужное время, с правильной стоимостью". Что означает, возможностей для обработки заказа достаточно. Глава посвящена этой цели. В ней рассматриваются основные темы методов обработки и прогнозирования спроса, поддерживаемых онлайн-инструментом моделирования.

Цель обучения

Прочитав эту главу, вы сможете ответить на следующие вопросы:

- Что такое обработка спроса и почему она имеет решающее значение в маркетинге и управлении цепочками поставок?
- Каковы основные вопросы, требующие ответа в отношении обработки спроса?
- Как можно определить преимущества и недостатки, связанные с рассмотрением спроса в рамках вышеупомянутой интеграции?

План

7.1 Обработка спроса
7.2 Пассивный подход/управление складом

7.1 Обработка спроса

Определение и основные характеристики

Простое определение управления спросом — непрерывное соответствие спроса и предложения. Это одно из важнейших "орудий" в арсенале каждой компании не только для ее выживания, но и для приобретения сравнительных преимуществ перед конкурентами. Действительно, термин "сети предложения, обусловленного спросом" (СПОС) привлек так много внимания в международных библиографиях, что в некоторых исследованиях он также называется "цепочкой поставок". СПОС используют новые чувствующие спрос технологии и процессы, чтобы сети цепочки поставок могли надлежащим образом реагировать в режиме реального времени.

Время — наиболее важный параметр в управлении спросом. Руководители компании опираются на данные о прошлом спросе (продажах), и всегда принимают решения настоящего, чтобы реагировать на спрос в режиме реального времени (где спрос преобразуется в заказы), а также на будущий спрос путем краткосрочного, среднесрочного и долгосрочного планирования расписания всей цепочки поставок.

Сверх того, спрос определяется клиентами. Именно заказ клиента приводит в действие отделы и сотрудников компании, участников и компаний цепочки поставок, чтобы удовлетворить его (*философия давления*). Конкретнее, в цепочке поставок мы наблюдаем не только сотрудничество составляющих ее компаний, но и обмен информацией, чтобы участники могли наилучшим образом установить рыночный спрос. Конечно, компании владеют ресурсами, чтобы производить и поставлять продукцию для удовлетворения спроса.

Третьим важным параметром управления спросом является то, что оно требует сотрудничества в принятии решений исполнительной властью как со стороны предложения (УЦП), так и со стороны рынка (маркетинг и продажи). Например, во многих случаях, когда компании принимают решение о деятельности продвижения, управление цепями поставок не может соответствовать увеличению спроса и в результате такие действия терпят неудачу. Кроме того, оно также связано с управлением складом: планирование, исполнение, мониторинг и контроль за складом для непрерывного удовлетворения спроса при минимально возможных затратах. Очевидно, что склад и управление им являются решающими факторами успеха предприятия или организации. Средством содержания склада, компания может избежать возникновения дефицита и задержки заказа, сократить время отклика (за счет сокращения времени обработки) и повысить уровень обслуживания клиентов. С другой стороны, содержание склада и управление им обходится дорого. В частности, себестоимость товарно-материальных запасов состоит из четырех отдельных затрат: затраты на закупки (приобретение продукции), затраты на хранение и техническое обслуживание (которые включают эксплуатационные расходы, расходы на страхование запасов, налоги, расходы на уничтожение продукции и т.д.), транспортные расходы и издержки дефицита (стоимость потерянного притока дохода плюс стоимость потери расположения).

Четвертый важный параметр — спрос постоянно *меняется*. УЦП не может

обрабатывать такие изменения самостоятельно. Но есть маркетинговые методы, которые могут регулировать/влиять на спрос. С помощью рекламных кампаний, например, введения новых товаров и продвижения определенного вида продукции, на спрос можно влиять таким образом, чтобы на его изменения можно было эффективно реагировать. Из вышесказанного вытекает еще один важный параметр для регулирования спроса — важность *прогнозирования спроса*. Для этого разработано множество методик и математических моделей, которые поддерживаются соответствующими программными приложениями и используются для прогноза спроса. Неточности в прогнозах каждого участника цепочки поставок, внедрение новых продуктов, а также постоянные колебания цен, следующие за рыночными условиями и тенденциями, ценовой политикой компании, страхом перед дефицитом и группировкой заказов (а именно заказов в крупных партиях в одну неделю и его отсутствие в следующую), приводят к неэффективному управлению складом и низкому удовлетворению спроса.

В конце концов, разработано много методов, которые учитывают все вышеперечисленные параметры. В частности:

• Механизмы точек продаж, которые обновляют базы данных операционных информационных систем в режиме реального времени с каждой продажей продукта. Например, программное обеспечение электронной точки продаж (ЭТП) использует интернет для информирования всех участников цепи поставок о спросе, чтобы он могли быть успешно удовлетворен.

• Технологии Auto ID (правоустанавливающая), такие как штрих-коды и RFID, позволяют отслеживать спрос по всей длине цепочки поставок.

• Совместные методы управления складами, такие как управляемые поставщиками товарно-материальные запасы (ТМЗ) и совместное планирование, прогнозирование и пополнение (СППП). В первом случае тесных отношений между поставщиком и розничным продавцом, первый управляет запасами второго. Во втором случае, все участники цепочки поставок совместно работают над планированием, исполнением, мониторингом и контролем прогноза спроса и пополнения запасов.

• Сегментация клиентов (рынка) по всем группам предоставляет услуги различного уровня для каждой категории с целью максимизации прибыли для каждой категории в отдельности.

• Функция доступно для заказа (ДЗ) определяет то, какие существующие склады и какое запланированное производство или поставки материалов ожидаются для покрытия заказов, размещенных клиентами. Если нет запасов или запланированных поставок, функция доступно для заказа с учетом производства (ДЗУП) устанавливает, когда ресурсы, доступные компании, ее субподрядчикам или поставщикам, могут предоставлять товары, производимые для обслуживания определенных заказов. Две вышеупомянутые функции очень важны для определения возможности спроса сходиться к существующему или будущему предложению. Они становятся еще более важными в современных, неиерархических кооперативных сетях предложения, где каждый член цепи поставок может участвовать во многих других сетях и обладать собственными ресурсами, исходя из собственных интересов и в меньшей степени из интересов

цепи поставок в целом.

Виды спроса и способы обращения с ними

Есть два типа спроса: независимый и зависимый. Если независимый спрос относится к готовой продукции, то зависимый спрос - это спрос на сырье и полуфабрикаты, необходимые для производства или сборки готовой продукции.

Следовательно, если известен независимый спрос и материалы, необходимые для производства конечного продукта, можно легко определить зависимый спрос. На рис-7.1 спрос на код A100 — независимый спрос. Соответствующий зависимый спрос на его составные части легко вычислить.

Если известно, что спрос на конечный продукт A1 составляет, например, десять штук, то зависимый спрос равен:

- 20 A2 и
- 50 A3.

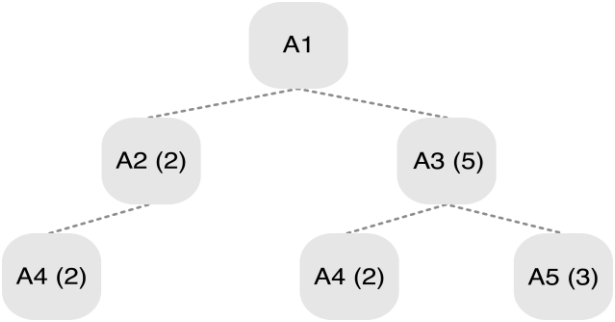


Рис-7.1 Производственные требования к A1

Это в свою очередь требует:

- 40 A4 (для создания 20 A2) и
- 100 A4 и 150 A5 (для создания 50 A3).

В общем выходит 140 A4 и 150 A5.

Спрос в этой главе означает независимый спрос (на конечную продукцию). Способа компании по обращению с ними два: (1) *активно* и

(2) *пассивно*. В активном обращении компания и, в первую очередь, ее отдел маркетинга и продаж предпринимают попытки направлять и манипулировать спросом с помощью рекламных мероприятий и кампаний, ценовых предложений, скидок, стимула к клиентам, обучения и мотивации сотрудников соответствующих отделов и т.д. В пассивном обращении бизнес нацелен не на влияние на спрос, а попросту на его удовлетворение. Следующие разделы относятся к пассивному обращению с независимым спросом.

7.2 Пассивный подход/управление складом

Управление складом включает все виды деятельности, практик, методологии и систем по решению всех своих вопросов, в целях удовлетворения спроса. В этом разделе мы представим некоторые из этих вопросов, а именно:

- Пополнение запасов по политике поставщика. Будет ли бизнес-клиент пополнять запасы в фиксированном объеме или с регулярными интервалами?
- Пополнение запасов по политике клиента. Будет ли бизнес-поставщик пополнять запасы в большом объеме и меньших линиях или наоборот?
- Политика выбора товаров для хранения. Какие товары будут на складе компании?
- Политика определения объема продукции для хранения. Каков объем продукции, которую компания будет хранить?
- Прогноз спроса на основе исторических показателей продаж. Как можно прогнозировать спрос (обычно краткосрочный), используя ранний спрос?
- Прогноз спроса без использования исторических показателей продаж. Можно ли прогнозировать спрос, используя свои знания рынка?

Виды складов

Для начала необходимо определить виды складов. Предположим, что есть какой-то магазин по продаже конкретной модели плазменных телевизоров для обслуживания рынка большого города. Магазин имеет складские помещения, вмещающие 750 телевизоров. По оценкам директора магазина, для удовлетворения спроса достаточно 500 телевизоров. Для определения видов склада рассмотрим три простых сценария:

- Сценарий 1: Спрос остается стабильным и равен 50 штук в день. В этом случае запасы компании будут исчерпаны к 10-му дню (50 × 10 = 500). Менеджер знает, что его поставщику нужно два дня, чтобы пополнить склад 500 телевизорами. Следовательно, он заказывает 500 наборов на 8-й день, которые прибывают на 10-й день, чтобы быть в состоянии удовлетворить спрос. Если спрос не поменяется и в последующие дни, то запас "иссякнет" на 20-й день, и менеджер должен заказать 500 наборов на 18-й день и так далее.
- *Сценарий 2: Спрос увеличивается с 50 до 60 штук в день.* В этом случае запас будет почти исчерпан к середине 8-го дня. Если менеджер не осознает этого вовремя и не разместит заказ у своего поставщика на 6-й день, на 8-й день у него закончатся запасы (60 × 8 = 480). Тогда компания не сможет удовлетворить спрос на 9-й и 10-й день. Менеджер нужно иметь еще 120 наборов (2 × 60 = 120) для удовлетворения спроса.
- Сценарий 3: 50 штук в день, но поставщик задерживается на два дня. Заказ размещен на 8-й день, но 400 штук прибывают на 12-й день. Запасы истощаются на 10-й день, и компания не может удовлетворить спрос в дни 11 и 12. Менеджеру нужно иметь дополнительный запас из 100 штук (50 × 2), чтобы удовлетворить спрос.

Следующие виды складов вытекают из приведенного выше примера:

- Максимальный запас: соответствует максимальному количеству телевизоров, которые могут храниться на складе. В нашем примере оно равно 750 и является емкостью склада.
- *Циклический запас*: объем, который компания заказывает в регулярных

интервалах(циклических), чтобы удовлетворить спрос. В нашем примере он равен 500 шт. Как правило, он служит для удовлетворения среднего спроса в течение всего периода между последовательными пополнениями запасов.

• Резервный запас: соответствует объему, чтобы компания могла удовлетворить спрос (в сценарии 2 он равен 120, в сценарии 3 — 100). В основном, резервный запас используется для решения проблем, связанных с увеличением спроса, задержками в поставках и чрезвычайными ситуациями (при совпадении двух сценариев резервный запас равен 60 × 4 = 240). У всех предприятий есть резервный запас.

• Запас в пути: заказы, размещенные, но еще не полученные. В нашем примере это касается запаса из 500 штук в пути от поставщика в дни 9 и 10 первого сценария. Запас в пути принадлежит компании, но еще не получен.

• Сезонный инвентарь: запас, который относится к товарам с сезонным спросом (сезонные товары). Телевизоры не считаются сезонными товарами. Есть два вида сезонности: один раз в год (кондиционеры, мороженое и т. д.), или больше (розничные сети игрушек, т. д.).

• Спекулятивный инвентарь: инвентарь, который компания приобретает в надежде получить прибыль от него из-за большого увеличения спроса. Например, крупное телевизионное событие может стать причиной увеличения продаж телевизоров.

• Устаревший инвентарь: запасы товара, не пользующегося спросом. Рационально поддерживать этот инвентарь на минимально возможном уровне. Предприятие должно избавиться от него любыми средствами.

Политика повторного снабжения поставщика

Доступно два варианта: (1) предприятие снабжается с фиксированными интервалами, но получает каждый раз получает разный объем (объем заказа зависит спроса в предыдущем периоде), эта система называется периодической; и (2) компания каждый раз снабжается фиксированным объемом, но повторное поставка происходит при необходимости, а именно в переменное время. Эта система называется непрерывной. Рассмотрим пример: у владельца АЗС есть два варианта заправки бензином:

• Раз в месяц, и владелец звонит своему поставщику, чтобы тот "заполнил" резервуары необходимым в этот раз объемом. Недостатком этого выбора является то, что он не учитывает предыдущий спрос на бензин. Если, например, бензин не был востребован в предыдущие дни, заправляется небольшой объем. Или, наоборот, может быть большой спрос на бензин в ближайшие дни, и компания не сможет удовлетворить спрос до следующей даты заправки.

• Использовать механизм, позволяющий ему контролировать уровень бензина в баке. Когда он падает ниже определенной точки, точки заказа, владелец каждый раз заказывает один и тот же определенный объем. Очевидно, что недостатки предыдущего выбору к нему не относятся. Кроме того, наблюдаются три основных типа запасов: максимальный запас (резервуар), циклический запас (между точкой повторного заказа и максимальным запасом) и резервный запас (ниже точки повторного заказа). Последнее используется для удовлетворения спроса с момента заказа до момента повторной

поставки.

Следует вывод, что уровень запасов должен контролироваться по всем товарам, особенно пользующимся большим спросом.

Политика повторного снабжения клиента

Снова доступно два варианта: (1) компания снабжает своего клиента в большом объеме, но с небольшим количеством линий или (2) компания всегда поставляет небольшой объем, но обслуживает спрос по многим и частым линиям.

Рассмотрим следующий пример: владелец аптеки может пополнить запасы лекарств двумя способами. Препараты, пользующиеся большим спросом (от простуды и др.) он заказывает в большом объеме в начале каждого месяца. В этом случае объем запасов велик, их достаточно для удовлетворения спроса, и бизнес направляет капитал на их приобретение. Что касается четырех расходов из вводного раздела главы, то расходы на приобретение и хранение/техническое обслуживание высоки, а расходы на транспортировку/продажу и расходы на покрытие дефицита низки. Лекарства с не фиксированным или определенным спросом (от гриппа и т. д.) владелец предпочитает заказывать при наличии спроса. Так возникает явление небольшого объема на многочисленных линиях от случая к случаю. Это приводит к затратам, противоположным первому случаю. Вывод состоит в том, что постоянная регистрация спроса необходима, поскольку она позволяет бизнесу более грамотно выбирать политику в отношении своих запасов.

Политика выбора товаров для хранения

Это, по существу, касается известного вопроса: "*Какой товар держать на складе?*" Какие коды хранятся больше, а какие меньше? Есть ли какие-либо коды, не подлежащие хранению? Ответ очевиден: "*Это зависит от продаж этих кодов! Но на основе и количества, и стоимости*". Коды, пользующиеся большим спросом на них самих или/и их оборот, чтобы было достаточно запасов для удовлетворения указанного спроса. С другой стороны, коды, не пользующиеся спросом, должны храниться в меньшем объеме. Анализ-АВС основывается на этой простой логике. По нему (и в самом простом виде) коды подразделяются на три общие категории:

- Коды в категории А находятся в большом ходу. Те, где большое количество штук пользуются спросом (по объему) или которые приносят большую прибыль (по стоимости). Предприятия стремятся поддерживать большие запасы этих кодов, ввиду важности для их выживания и прибыльности.
- Категория В включает коды, пользующиеся меньшим спросом по сравнению с кодами предыдущей категории.
- Категория С состоит из тех кодов, которые не "продаются". Для предприятий рациональны попытки максимально сократить запасы этой категории.

Конечно, возникают дополнительные вопросы: "К какой категории относятся новые товары?", о которых у нас нет предыдущих записей о продажах или "Как относиться к товарам выбранных компанией для продвижения на рынок?" Для ответа на эти вопросы необходимо взаимодействие с отделом продаж, который знает потребности рынка и цели компании.

Анализ-ABC основывается на законе Парето, или принципе 20/80. Вильфредо Парето, итальянский экономист, социолог и философ, отметил, что 80 процентов богатства Италии (и каждой страны, которую он изучал) принадлежит 20 процентам населения. Принцип 20/80 кажется веским в отношении многих вещей: На долю 20% клиентов приходится 80% общего объема продаж; 80% продаж приходится на долю 20% продавцов; 20% кодов занимает 80% склада и т.д. Оказывается, самая маленькая часть — самая важная. И именно на этом нужно сосредоточиться. На 20% клиентов, поставщиков, кодов. Рассмотрим пример: в таблице ниже представлены продажи по десяти кодам, в процентах и кумулятивно (с добавлением процента продаж предыдущего кода).

Согласно таблице 7.1, коды AB458 и DE455 в совокупности составляют 78% от общего объема продаж и относятся к категории A. Остальные 80% кодов (и 20%

Таблица 7.1 Пример Анализа-ABC

Код	*Продажи*	*Продажи %*	*Кумулятивные продажи %*	*Категория*
AB458	4500	49	49	A
DE455	2800	29	78	A
FO007	534	6	84	B
TU148	350	4	88	B
DF378	333	3	91	B
DE500	302	3	94	B
AB912	194	2	96	C
AC611	173	2	98	C
AB191	86	1	99	C
TY775	78	1	100	C
Итого	**9351**	**100**	**100**	

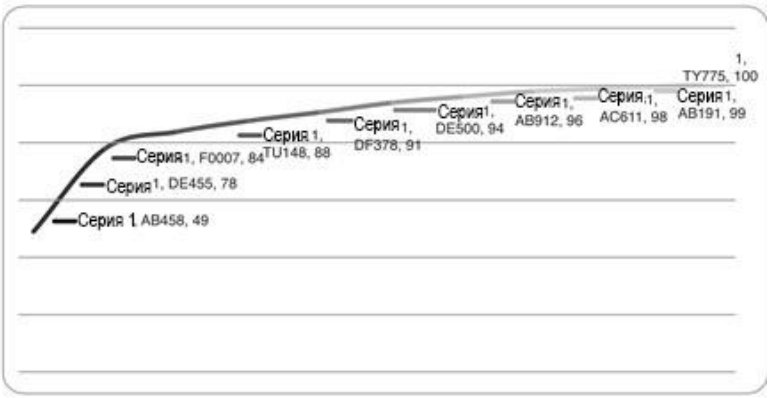


Рисунок 7.2 Пример анализа-ABC

продаж) составляют категории B и C. Закон Парето графически подтверждается рис-7.2. Следовательно, ответ на исходный вопрос очевиден: "Я приобрету и запасусь кодами 1 и 2". Кодами же 7, 8, 9 и 10 запасаться не следует.

Политика установления количества продукции на складе

Основная дилемма, с которой сталкиваются все руководители логистики, связана с управлением складом: "Какое количество кодов компания обязана хранить на своем складе?" Простого ответа нет. С одной стороны, компании (особенно в периоды низкого спроса или экономических кризисов) вынуждены поддерживать запасы на низком уровне, чтобы снизить риск возникновения непроданных товаров вместе с операционными затратами на содержание и управление своего склада. С другой стороны, на сами предприятия давит необходимость поддерживать высокий уровень запасов, чтобы иметь возможность полностью и, что более важно, немедленно удовлетворить спрос рынка. Хорошо известно, что в случае, если заказ не может быть выполнен, клиент находит другого поставщика.

Экономически рентабельный заказ (ЭРЗ) стремится снизить давление с двух сторон путем расчета объема по минимально возможной стоимости. Туда входят затраты на содержание запасов и на размещение заказов. Модель ЭРЗ применяется под строгими условиями. Спрос должен быть фиксированным, не должно быть никаких задержек в повторной поставке, никаких скидок на заказанный объем, и единственными учесывающимися затратами, как отмечалось выше, являются затраты на обслуживание запасов и фиксированная плата за каждый заказ. К сожалению, на практике ничего из вышеперечисленного не имеет силы. Спрос редко бывает фиксированным, и предприятия экономят за счет масштаба, заказывая большой объем ради скидок на закупочную цену товара. Несмотря на все это, ЭРЗ — полезный и простой в применении метод для расчета уровня запасов и для размещения заказа.

Выше отмечено, что цель метода ЭРЗ — расчет оптимального количества (*Q*), которое достигается при наименьших затратах (*C*), когда известно, что это включает

Рис-7.3 Годовые затраты на обслуживание запасов

Рисунок 7.4 Годовые затраты на пополнение запасов

годовые затраты на содержание запасов (AIMC) и годовые затраты на пополнение запасов (AOC). На рисунках 7.3 и 7.4 показаны эти два вида затрат.

AIMC увеличивается линейно по мере увеличения Q и рассчитывается с помощью умножения среднего запаса (который в данном случае равен $Q/2$) на стоимость поддержания единицы запаса (H), которая обычно рассчитывается как процент от стоимости продукта, поскольку чем дороже продукт, тем выше стоимость его хранения. Поэтому формула расчета затрат AIMC равна AIMC = $Q/(2 \times H)$.

AOC уменьшается по мере увеличения количества заказов (Q) и рассчитывается с помощью умножения среднего числа заказов в год (что, в свою очередь, является соотношением годового спроса (D) к стоимости заказа (O), а именно к стоимости исполнения одного заказа). Поэтому формула затрат AOC: AOC = $D/(Q \times O)$.

Как отмечалось выше, полная сумма затрат = годовые затраты на содержание запасов + годовые затраты на пополнение запасов: $C = (Q/2 \times H) + (D/Q \times O)$, как графически иллюстрировано на рис-7.5.

На нем мы хотим рассчитать количество Q, соответствующее наименьшей стоимости C в точке, где две затраты равны из-за пересечения прямых и кривых. Так мы можем вычислить формулу для EOQ, учитывая равенство двух затрат и решая относительно Q:

$$\frac{Q}{2} * H = \frac{D}{Q} * O \text{ ή } Q^2 = \frac{2 * D * O}{H} \text{ ή } Q = \sqrt{\frac{2 * D * O}{H}}$$

Рисунок 7.5 Общая стоимость

Помните, что *Q* — это экономическое (оптимальное) количество заказов, *O* годовая стоимость заказа, *D* — годовой спрос, а *H* — стоимость содержания (хранения) запасов.

Прогноз спроса на основе исторических данных о продажах

Количество продукции на складе компании, по сути является оценкой (прогнозом) будущего спроса либо на основе записей спроса за предыдущие периоды (а именно, с использованием исторических данных о продажах), либо нет. На практике два подхода обычно смешиваются. Например, при выводе на рынок нового товара используются такие методы, как анализ рынка (поскольку исторических данных), и в то же время могут использоваться показатели/исторические данные по другим соответствующим продуктам, не имеющим прямого отношения к товару, но косвенно влияющим на поведение его будущих продаж.

Исследовательская литература изобилует методами с использованием исторических данных и без. Среди них хорошо известны: простой или наивный прогноз, простое скользящее среднее, взвешенное среднее, экспоненциальный метод, скорректированный экспоненциальный метод, линейное колебание и сезонный метод. Их общей характеристикой является то, что они обеспечивают математический расчет спроса на основе прошлого спроса (с временными рядами). Их ключевыми элементами и темами исследования являются тренд (положительный или отрицательный), сезонность, цикличность и колебания (обусловленные непредвиденными внешними событиями).

В зависимости от горизонта расчета прогноза, они делятся на долгосрочные (более 3-5 лет), среднесрочные (1-3 или 1-5 лет) и краткосрочные (до 6 месяцев). Прежде чем представить методы прогнозирования, стоит отметить, что все прогнозы допускают ошибки (ошибки прогноза), а краткосрочные прогнозы точнее долгосрочных. Некоторые методы, которые не опираются на исторические данные: исполнительное мнение (директора и персонал); внешнее мнение; экспертная группа; метод Дельфи и т. д. Представляют интерес методы,

использующие исторические данные. В следующих двух примерах мы представим и оценим три простых метода: простое скользящее среднее, взвешенное среднее и линейное колебание.

Проще говоря, прогнозы скользящего среднего следуют из расчета среднего за выбранные периоды времени (временные ряды). В данной методике используются самые последние реальные данные по стоимости для формирования прогноза (который, как было сказано выше, обычно является более точным и показательным). Среднее называется движущимся, так как всякий раз, когда новое наблюдение (или, лучше, прогноз) становится доступным, оно может быть вычислено и, таким образом, новое среднее может использоваться в качестве прогноза. Следующие

Таблица 7.2 Пример применения простой скользящей средней

Неделя	*Спрос*	*3 недели*	*5 недель*
1	346		
2	324		
3	286		
4	275	319	
5	313	295	
6	338	292	309
7	335	309	307
8	289	329	309
9	324	320	310
10	362	316	320
11		325	329
12		343	327

прогнозы для временного ряда F, где t = 1, 2,. . ., n, с помощью метода простой скользящей средней задаются соответствующей математической формулой:

$$F_t = \frac{A_{t-1} + A_{t-2} + A_{t-3} + \ldots + A_{t-n}}{n}$$

где $F_{\overline{t-1}}$ прогноз на следующий период, n — количество периодов в скользящем среднем, и Aявляется реальной стоимостью для периода t — 1.

Предположим, что спрос за последние десять недель представлен во втором столбце таблицы 7.2, в то время как два следующих столбца показывают прогноз, используя среднее значение за 3 и 5 недель.

Согласно таблице 7.2, прогнозы на ближайшие недели: F_{11} = 325, F_{12} = 343 путем вычисления среднего за три недели; и F_{11} = 329, F_{12} = 327 путем вычисления среднего за пять недель, соответственно. На рис-7.6 представлены: реальный спрос и прогнозы по скользящей средней за три и пять недель.

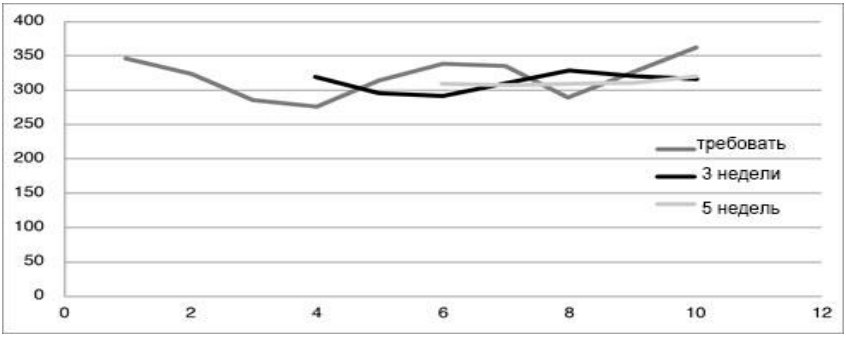


Рисунок 7.6 Пример применения простой скользящей средней

Из рисунка 7.6 видно, что прогноз на три недели "следует" изменениям спроса, но с 2-недельным отставанием, в то время как прогноз на пять недель демонстрирует гораздо более плавное изменение. В целом, увеличение числа используемых периодов времени приводит к большему сглаживанию колебаний, но в данном случае делает его менее чувствительным к реальным изменениям в спросе. Ключевым недостатком простой скользящей средней является предположение, что все прошлые периоды имеют одинаковый вес, приводящее к ошибочным результатам, поскольку возможно, что конкретные периоды могут лучше выражать текущее положение дел.

Представьте, что мы просим трех менеджеров по продажам оценить спрос на ближайшие месяцы. Рационально ожидать от одного из них большего опыта и лучшего представления о рынке. Поэтому его оценка имеет больший вес и считается более значительной. В случае взвешенного среднего мы устанавливаем вес для определенного количества периодов времени (или вес этих периодов) и обычно придаем больший вес в поздние.

Прогноз для временного ряда F_t, где $t = 1, 2, \ldots, n$, используя взвешенное скользящее среднее приведен в следующей формуле:

$$F_t = w_1 A_{t-1} + w_2 A_{t-2} + w_3 A_{t-3} + \ldots + w_n A_{t-n}$$

Если F — прогноз на следующий период, n — количество периодов в скользящем среднем, A_{t-1} является реальным стоимостью за период t — 1, и w_n является весом каждого периода времени, где допустимо, что сумма весов равна 1 или $\sum_{i=1}^{n} w_i = 1$.

Во второй колонке Таблицы 7.3 представлен спрос за последние 12 недель, а в третьей колонке вес каждого периода.

В этом примере мы используем последние четыре недели для прогнозирования спроса на следующую, 11-ю неделю, считая, что последние недели имеют больший вес.

Применяя формулу взвешенного среднего, мы получаем $F_{11} = (0.40 \times 977) + (0.3 \times 875) + (0.2 \times 780) + (0.10 \times 904) \approx 900$.

Основное преимущество этого метода заключается в том, что он делает акцент на более показательных периодах и, в частности, на более поздних периодах времени.

Этот факт делает эту технику более надежной и точной по сравнению с простой скользящей средняя. Однако в ей есть и недостаток: она не учитывает разницу (отклонение) прогноза от реального спроса. Это то, что пытается решить следующий метод прогнозирования спроса: метод экспоненциального сглаживания.

Таблица 7.3 Спрос и вес

Неделя	*Спрос*	*Вес*
1	933	
2	875	
3	773	
4	744	
5	846	
6	911	
7	904	0,1
8	780	0,2
9	875	0,3
10	977	0,4

Таблица 7.4 Спрос и прогнозирование

Неделя	*Спрос*	*Прогнозирование*
1	933	933
2	875	933
3	773	916
4	744	873
5	846	834
6	911	837
7		860

Этот метод требует всего трех элементов расчета прогноза: 1) Прогноз предыдущего периода (t – 1); 2) Спрос на этот период (t); 3) Значение фактора, называемого сглаживающим фактором и обозначаемого буквой ‘α’, значения которого находятся в диапазоне от 0 до 1 и рассчитываются по формуле $\alpha = 2/N + 1$, где N — количество периодов времени, учитываемых в прогнозе. Формула расчета прогноза: $F_t = F_{t-1} + \alpha \times (A_{t-1} - F_{t-1})$, где: F_t — прогноз спроса, запрошенный на период времени t , F_{t-1} - прогнозированный спрос за предыдущий период, α — коэффициент сглаживания ($0 < \alpha < 1$), и A_{t-1} - реальный спрос за предыдущий период. В таблице 7.4 представлен прогноз на период 7.

Начните с расчета коэффициента α (0,3) и установите его в качестве прогноза

на 1-й период, при этом соответствующий 1-й спрос, задается применением формулы.

Ключевая особенность этого метода заключается в том, что по мере увеличения числа периодов между прогнозируемым и реальным значением временного ряда уменьшается, и действительно резко. Именно по этой причине метод называется экспоненциальным сглаживанием.

Все эти три простых метода прогнозирования входят в анализ временных рядов, по которому исторические данные могут быть использованы для прогнозирования будущих данных с учетом тренда и сезонности. Существуют также другие известные методы, такие как причинно-следственный, который обнаруживает факторы, влияющие на спрос, а также способ воздействия на спрос. Например, линейные колебания исследуют взаимосвязь и возможность прогнозирования переменной (в нашем случае спрос) на основе цены товара, затраты на рекламу и т. д. Прогнозируемая (зависимая) переменная является функцией других независимых факторов или переменных. К этой категории относятся эконометрические стандарты, описывающие определенные сектора экономики, а также другие стандарты затрат-выпуска, которые прогнозируют продажи в секторе группы товара на основе продаж других секторов, групп и т. д.

Оценка методов прогнозирования

После того, как эти простые методы прогнозирования были кратко представлены, возникает ключевой вопрос: "Какую технику выбрать?" (или, другими словами, "Какой метод имеет наименьшую ошибочность прогноза?"). Ошибка прогноза — это разница между прогнозируемым и реальным спросом за определенный период времени. Таким образом, можно численно определить ошибку как: $E_t = A_t - F_t$, где E_t — ошибка прогноза за период t, A_t — реальный ценностный спрос за период t, и F_t — прогноз за период t.

Таким образом, можно рассчитать общую сумму ошибок прогноза для временного ряда, к которому применялись различные методы прогноза, и выбрать более подходящий метод с наименьшей общей суммой. Можно также использовать следующие два индекса:

- среднее абсолютное отклонение (MAD); и/или
- среднеквадратичная ошибка (MSE).

Таблица 7.5 Пример расчета индексов MAD и MSE

Неделя	*Спрос*	*Прогнозирование*			*Отклонение*			*|Отклонение|*			*Отклонение* ^{2}		
		А	*В*	*Г*	*А*	*В*	*Г*	*А*	*В*	*Г*	*А*	*В*	*Г*
1	33	33	35	33	0	–2	0	0	2	0	0	4	0
2	38	43	27	41	–5	11	–3	5	11	3	25	121	9
3	41	35	49	38	6	–8	3	6	8	3	36	64	9
4	30	32	43	27	–2	–13	3	2	13	3	4	169	9
5	27	38	38	30	–11	–11	–3	11	11	3	121	121	9

Эти два индекса численно определяются следующим образом: реальная цена спроса в периоде *t, F* — прогноз на период *t,* и *n* — количество периодов времени, которые учитываются для прогноза.

По этим показателям можно оценить точность методов прогнозирования, а также выбрать наиболее подходящий. В частности, следует выбрать метод, при котором индексы MAD или/и MSE демонстрируют наименьшее значение. Рассмотрим пример. В таблице 7.5 представлены временной период (неделя), спрос и прогнозы с использованием трех методик A, B и C. В следующих за ними столбцах первоначально рассчитываются отклонения между реальным спросом и каждым прогнозом за каждую неделю, затем их абсолютные значения и, наконец, квадраты отклонений.

Индексы MAD для каждой методики рассчитываются как среднее значение абсолютной стоимости отклонений, а именно: 4.8, 9 и 2,4 соответственно. Третий метод, показывающий меньший индекс MAD, является оптимальным. Если две или более технологии прогнозирования спроса имеют один и тот же индекс MAD, тогда (и только тогда) мы вычисляем индексы MSE для каждой техники как средние квадраты отклонений, а именно индексы MSE для каждой техники: 37.2, 95.8 и 7.2. В этом случае мы также выбираем прогноз с меньшим значением индекса MSE в качестве оптимального метода прогнозирования спроса, который будет использован для прогнозирования следующего периода.

Прогноз спроса без использования исторических данных продаж

Для компании есть несколько случаев, когда используются качественные методы, основанные на мнениях и оценках отдельных лиц, либо потому, что соответствующие исторические данные о продажах не существуют, либо потому, что руководители считают, что они обладают необходимым опытом и знанием рынка. Конечно, обычно дело в том, что оба метода работают.

Обычные методы, подпадающие под эту категорию, прогнозирующие без использования исторических данных продаж:

- Исследование рынка: попытка сделать выводы о состоянии рынка за счет использования специальных инструментов для сбора первичных данных, таких как анкетирование, интервью и т. д. Вопросники включают демографические данные и интерес тех, кто заполняет их для нового продукта.
- Исполнительные совещания, на которых руководители линейного уровня встречаются и обмениваются мнениями по вопросам прогнозирования спроса.
- Метод Дельфи, при котором анкета заполняется группой экспертов, а затем корректируется в отношении результатов и отправляется столько раз, сколько необходимо для того, чтобы сделать общепринятое заключение, которое, однако, не возникло под давлением руководителей.
- Широкие массы: информация исходит от тех людей, которые вступают в непосредственный контакт с продажи, таких как отдел продаж, мерчендайзеры и т. д.

Общее описание исследования

• Простое определение управления спросом — непрерывное соответствие спроса и предложения. Время — самый решающий параметр в управлении спросом. Управление спросом зависит от клиентов, а процесс принятия решений требует сотрудничества и взаимодействия руководителей как со стороны поставщиков (управление цепями поставок), так и со стороны рынка (маркетинг и продажи).

• Есть два типа спроса: независимый и зависимый. Независимыми считаются конечные товары, в то время как зависимым является спрос на сырье и полуфабрикаты, необходимые для производства или сборки конечных продуктов.

• Управление складом включает все виды деятельности, практик, методологии и систем по решению всех своих вопросов, в целях удовлетворения спроса.

• Возникает ряд вопросов, касающихся обработки спроса. Они связаны с пополнением запасов по политике поставщика (будет ли бизнес-клиент пополнять запасы на фиксированный объем или через регулярные интервалы?), пополнение по политике клиента (будет ли бизнес-поставщик пополнять запасы в большом объеме и на меньших линиях или наоборот?), политика выбора продукции для складирования (какие продукты будут на складе компании?), политика определения объема продукции для складирования (каково количество продукции складирует компания?), прогноз спроса на основе исторических показателей продаж (как можно прогнозировать спрос, обычно краткосрочный, используя предыдущий спрос?), и прогноз спроса без использования исторических показателей продаж (можно ли прогнозировать спрос, используя свои знания рынка?).

Вопросы для рассмотрения и разбора

- Назовите основные параметры рыночного спроса.
- Кратко опишите различные виды спроса.
- Каковы основные виды запасов?
- Разберите значение анализа-ABC.
- Объясните процесс оценки методов прогнозирования.

8 Закупки с точки зрения маркетинга и управления цепочками поставок

Введение

Поиск соответствующих и подходящих ресурсов и поставщиков для бизнеса, а также поддержание эффективных и выгодных отношений с ними является критическим фактором успеха, который нельзя упускать из виду. Для большинства новых менеджеров простое принятие руля компании означает их первый шаг к снижению издержек и получению конкурентного преимущества. Опыт показывает, что успешный предприниматель любого сектора или продукта должен уметь сочетать навыки как продавца, так и покупателя. Руководство компаний не замедлило осознать это и отнестись к функции закупок и отношениям с соответствующими участниками цепочки поставок с той же серьезностью, которую они проявляют к маркетингу и отношениям с клиентами. Большинство людей считают поиск источников "обратным маркетингом", и не без оснований. Это означает, что руководители отделов маркетинга и снабжения компании тесно сотрудничают, чтобы привлечь и работать с поставщиками, которые в состоянии повысить ценность продуктов и услуг, предлагаемых компанией, путем внедрения всех методов и методологий, используемых для поиска, поддерживать и расширять клиентскую базу компании и, конечно же, привлекать хороших / лояльных клиентов. Особый интерес представляют сходства между типами отношений, установленных как между поставщиками, так и с клиентами бизнеса, которые управляют их планированием и улучшением за счет интегрированного «зонтика», управления деловыми партнерами или управления отношениями с партнерами по бизнесу. Это управление проходит через стадии возможных транзакций, при этом они не являются необходимыми для обеих сторон («выигрыш-проигрыш»), регулярные транзакции через фиксированные интервалы с фиксированными сроками до установления стратегических отношений, основанных на соотношении возможностей обмена, прибыли и рисков.

Цель обучения

Прочитав эту главу, вы сможете ответить на следующие вопросы:

- Как поставки работают с точки зрения управления цепочкой поставок и маркетинга?
- Каково значение закупок в успехе бизнеса?
- Существуют ли какие-либо комплексные подходы к обеспечению управления цепочками поставок и маркетинга для достижения успеха в бизнесе?

План

8.1 Определение стратегического выбора источника поставки

8.2 Преимущества и проблемы комплексного подхода к управлению поставщиками

8.1 Определение стратегического выбора источника поставки

Стратегические источники с точки зрения управления цепочками поставок

Стратегический источник является важнейшей функцией управления цепочками поставок. Это относится к продуктам (сырье, полуфабрикаты), которые компания закупает для производства конечных продуктов – в процессе производства – которые затем она распространяет среди своих клиентов. Кроме того, это касается материалов, закупаемых предприятием, которые, могут и не использоваться для производства конечного продукта, однако, они необходимы для его эксплуатации. Цель стратегического выбора источников согласуется с общей целью сетей снабжения организации – постоянно снижать эксплуатационные расходы и в то же время максимизировать ценность от отношений с поставщиками.

Такие термины, как покупка, закупки, поиск поставщиков используются взаимозаменяемо, и для того, чтобы оценить их преимущества, необходимо задать следующие вопросы:

- Каковы различия между покупками и закупками/стратегическим источником?
- Какие задачи они включают?
- Как их можно улучшить?
- Как маркетинг может помочь в этом начинании?

Ответ на эти вопросы является целью этого раздела.

Что?

Покупка – это сделка между продавцом и поставщиком, которая фокусируется на приобретении товаров и услуг. Это включает в себя размещение заказов с выбранными поставщиками, их оплату, а также транспортировку продуктов и их доставку покупателям. Но закупка – это еще более широкое понятие: она включает в себя работы, предшествующие, но также и те, которые следуют за покупкой, такие как: исследование рынка, переговоры, выбор подходящего поставщика,

ценообразование и заключение сделок, а также мониторинг работы поставщика и управление рисками. Цикл поставок, представленный ниже, включает все операции закупки. Ключевой особенностью цикла закупок является то, что изначально это систематический процесс (включающий определенные этапы) изначально предназначенный для принятия решения о приобретении товаров и услуг, качество, количество, цена и время покупки которые указаны максимально точно, а также применяются правила, обеспечивающие полное соответствие полученных товаров / услуг требуемым спецификациям.

Стратегический источник может рассматриваться как процесс, который ориентирован на стратегический уровень. Его можно определить, как системный, долгосрочный и целостный подход для получения текущих и будущих потребностей организации при наименьшей совокупной стоимости владения (ССВ) (что означает цену покупки актива плюс эксплуатационные расходы) и наименьшей риск для сети поставок. Таким образом, основное внимание в поиске источников включает создание стоимости, риск и неопределенность в цепочке поставок, а также общая реакция и устойчивость цепочки поставок. Кроме того, это также включает в себя создание и общее управление и оптимизацию отношений с поставщиками и альянсами, даже для разработки продуктов и приобретения стратегических источников. На этом этапе мы должны подчеркнуть, что три определения относятся как к продуктам, так и к услугам.

Почему?

Источник финансирования является одной из важнейших бизнес-функций. Успех любой компании напрямую зависит от эффективности управления ресурсами. Влияние эффективного источника финансирования способствует:

- Снижение затрат, рационализация больших сумм, расходуемых на закупки. Это справедливо, поскольку в большинстве случаев стоимость приобретаемого материала составляет 50–70% от его себестоимости. В большинстве случаев компании тратят огромные суммы на поставки, что резко снижает их доход. Это особенно верно для промышленных предприятий, которые тратят более 50–60 процентов своего дохода на поставки. Но и в случае коммерческих компаний на практике было продемонстрировано, что снижение стоимости закупаемых материалов является самым простым и прямым способом повышения их рентабельности.
- Повышение уровня предоставляемых услуг за счет повышения качества приобретаемых материалов, соответствующих жестким техническим условиям. Составление спецификаций исключает продукты, которые, несмотря на изначально привлекательную и низкую цену, оказываются более дорогими в их использовании (нередко «дешевое оказывается более дорогим») за счет лучшего использования оборотного капитала и соотношения цены и качества. Например, наибольший процент проблем с качеством может быть связан с дефектами материалов, которые были закуплены.
- Выполнение всех других бизнес-функций компании, поддержка их повседневных задач и целей, поставленных ее руководством. В этом случае задачи снабжения соответствуют целям других функций, обеспечивая приобретение

необходимых материалов / услуг с надлежащим качеством, количеством, временем, из надлежащего источника и на наилучших возможных условиях.

Все это свидетельствует о ведущей роли и большой важности управления закупками для современных предприятий, а также о необходимости его интеграции с другими функциями. Цели остаются прежними: сокращение времени заказа, надежная и своевременная доставка, полнота заказов, более быстрое реагирование на требования клиентов и способность отвечать на особые запросы.

Как?

Причины, изложенные выше, вынуждают предприятия и организации организовывать независимый отдел закупок с конкретными функциями и компетенциями. Более того, они вынуждают такие организации планировать и внедрять интегрированную систему закупок, в которой участвуют все департаменты (и могут высказывать свое мнение). Основные обязанности отдела по управлению закупками изначально связаны с управлением всеми этапами закупок процесс (а именно цикл закупок, который будет представлен в дальнейшем). Также при принятии решений относительно продуктов (материалов, оборудования) или услуг, которые должны быть приобретены, установления их спецификаций, реализации процедуры переговоров или проведения тендеров, выбора поставщиков, создания меньшей или большей базы поставок, решение о собственном производстве или нет, а также поиск поставщиков или партнеров на внутреннем или международном рынках и т. д.

Цикл стратегического поиска

Стратегический поиск – это систематический и интегрированный процесс. Он включает в себя конкретные и отдельные этапы, которые выполняются конкретными людьми в соответствии с заданным графиком, в то время как конкретные результаты выполняются в конце каждого этапа, что является входом для следующего этапа (рисунок 8.1).

Давайте рассмотрим пример, который представит, как это выполняется на практике. Рассмотрим планирование закупок на следующий год для большой государственной больницы, которая обслуживает крупный географический регион.

Первый этап: установление стратегических целей и принципов поиска поставщиков

Обычно в конце финансового года (конец декабря или начало января) Управление закупок больницы начинает составлять план материалов, которые должны быть закуплены на следующий год. Дирекция придерживается стратегии закупок, разработанной руководством организации, которая, в свою очередь, соблюдает политику Министерства здравоохранения. По этой причине формируется комитет по стратегическому снабжению с участием финансового директора, главного финансового директора (CFO), главного сотрудника по закупкам (CPO), менеджера по цепочке поставок и, конечно, менеджера по маркетингу (менеджер по качеству или даже руководитель производства также

могут участвовать в этом комитете).

Рисунок 8.1 Цикл стратегического поиска

Такие решения, как максимальный лимит бюджета, решение о принятии или покупке, местные, внутренние или международные цепочки поставок, малая или большая база поставок, переход на экологически чистых или устойчивых поставщиков, относятся к компетенции этого комитета.

Второй этап: описание и раскрытие требований

Директорат направляет во все отделения и управления больницы специальный документ, под названием «заявка на покупку (или мандат)», и просит его заполнить. Эта процедура обычно поддерживается системой медицинской информации (СМИ), которая хранится в больнице. Заявка на закупку представляет собой заявку или мандат на управление для закупки определенного количества материала или услуги в определенную дату (или время) и обосновывает запрос о его закупке. Чтобы помочь директорам и руководителям департаментов, директорат обычно рассылает заявки за предыдущие годы, а также помогает и дает рекомендации по заполнению заявки. Планирование спецификаций для закупаемых материалов особенно важно. Технические условия определяют необходимые качественные характеристики и особенности продукции. Они обычно относятся к сертифицированным продуктам или стандартам качества. Сотрудники отдела закупок сначала оценивают обоснованность необходимости приобретения продукции, а затем точность составления технических условий. Кроме того, на этом этапе также проводится первоначальная оценка цен, а также периодов времени, когда такие материалы требуются. Такие понятия, как

фирменные наименования, выборка образцов (для формирования лучшего представления о приобретаемой продукции), разработка подробных технических, функциональных и эксплуатационных характеристик являются распространенными и полезными. Этот этап завершается подготовкой директоратом ежегодного планирования закупок, которое включает в себя весь закупаемый материал, агрегированный и классифицированный по коду, а также дальнейшие действия.

Третий этап: опрос потенциальных поставщиков

Второй этап включает анализ рынка, направленный на выявление и определение подходящих потенциальных поставщиков на рынке. Исследование обычно начинается с оценки записей поставщиков, которые ведутся компанией или организацией, которые включают информацию о поставщиках материалов, закупленных в последние годы, и поставщиках, которые сотрудничали или выразили заинтересованность, или желание сотрудничать. Надлежащий и обновленный отчет не только предоставит контактную информацию, но также сообщит о возможных проблемах и несоответствии поставщиков, наблюдаемых в прошлом. Другими источниками являются поиски в интернете и сотрудничество с управлениями закупок других больниц и т. д. Достоверная информация может быть также получена в результате посещений и обсуждений с поставщиками, посещения торговых ярмарок, изучения соответствующей библиографии, такой как специализированные каталоги, газеты и журналы, ежегодные отчеты коммерческих и промышленных организаций, международных и национальных институтов закупок, консалтинговых фирм. Сегодня проблема как никогда связана не с нехваткой информации, а с ее избытком. Кроме того, необходима точная, достоверная и актуальная информация, а принцип "одежда в сумке" (GIGO) означает также закупки. Необходимо проверять достоверность и объективность источника информации, а затем анализировать и интерпретировать ее. А поскольку, как указывалось выше, информация используется повторно, необходимость организованного ведения учета поставщиков переоценить невозможно. Конечными результатами третьего этапа являются:

- *Запрос информации* ((англ. Request for information, RFI) - документ или письмо, который публикует или рассылает организация, заинтересованная в приобретении каких-либо товаров или услуг.
- Запрос предложения (англ. Request for proposal, RFP) — документированный запрос организации, заинтересованной в приобретении каких-либо товаров или услуг. Создаётся заказчиком для потенциальных подрядчиков (поставщиков) в тендерных или аукционных процессах.
- Запрос цены (англ. Request for Quotation, RFQ) документированный запрос организации, заинтересованной в приобретении товаров или услуг, к определённой или неопределённой группе поставщиков с целью определения возможных закупочных цен.

Они будут разосланы всем потенциальным поставщикам и опубликованы на интернет-сайте больницы.

Четвертый этап: подбор и назначение поставщиков и заказ

На этом этапе заинтересованные поставщики направляют свои предложения в директорат закупок больницы. Директорат или подкомитеты, назначаемые директоратом, выбирают подходящих поставщиков на основе конкретных критериев оценки и в соответствии с правовой базой, которая четко определяет порядок проведения тендерных заявок. Целью оценки является дать ответы на два важнейших вопроса:

- Откуда?
- Почему?

Эти вопросы будут проанализированы в следующем разделе.

Ключевой задачей является выбор надлежащих критериев. Ориентировочно можно указать следующее: послепродажное обслуживание (такое как гарантии, техническое обслуживание и ремонт), качество предлагаемых продуктов и услуг (что демонстрируется наличием системы качества и политики / практики постоянных проверок), прошлый опыт, инвестиции в исследования и разработки, возможности и доступность инфраструктур, оборудования и систем, надежность (например, гарантия доставки в согласованные сроки), адаптивность к особым требованиям, взаимодействие в функциях (например, разработка продуктов и услуг) и т. д. Есть, конечно, и вариант переговоров. В случае автоматической процедуры присуждения (или обратного аукциона) окончательные заказы на покупку будут выданы поставщикам, предлагающим самую низкую цену, которым заказ будет в конечном итоге присужден. Этап завершается составлением проектов договоров и соглашений, в которых изложены условия выполнения заказа, уровни услуг и цены (соглашения об уровне услуг, SLA), а также соответствующий рыночный прейскурант для оплаты поставщиков.

На этом этапе руководство должно ответить на следующие вопросы:

- *Договариваться или нет?* Это зависит от различных критериев. Вы выбираете переговоры в случае, если вы не можете точно оценить цену товаров, или цена низкая, или есть много критериев, которые могут быть приняты во внимание помимо цены. Более того, процедура этапа принимает другую форму: ее продолжительность значительно сокращается, а технические характеристики материала меняются в ходе процедуры.
- *Один или несколько поставщиков?* Каждый выбор имеет свои плюсы и минусы (в этом случае плюсы одного являются минусами другого). Среди плюсов при выборе одного поставщика есть следующие: более выгодные цены за счет покупки больших партий (скидки), более низкие затраты на доставку, так как большие объемы закупаются с меньшим количеством маршрутов, установление стратегических и долгосрочных отношений. Преимущества выбора для многих поставщиков связаны с достижением более выгодных цен и условий для соглашения за счет конкуренции, повышения интереса и технологической эволюции поставщиков, а также защиты от забастовок, стихийных бедствий и т. д.
- Местный или международный поставщик? Точно так же преимущества

выбора одного являются недостатками выбора другого. Выбрав местного поставщика, компания может поддерживать меньшие запасы из-за небольших расстояний, надежности поставок, установления стратегических и долгосрочных отношений, удовлетворения чрезвычайных заказов и более низкой цены из-за снижения затрат на отгрузку. Выбирая поставщика с международного рынка, бизнес получает лучшие цены, лучшее качество и более широкий ассортимент продукции.

• Централизованный или децентрализованный? Существуют две основные модели для многонациональных компаний: во-первых, централизованная модель, цикл поставок выполняется центральными штаб-квартирами компании, а продукты закупаются из разных географических регионов, централизованно хранятся и затем распространяются среди торговых точек компаний в каждой стране. Самым большим преимуществом этой модели является центральный контроль, что делает эту модель идеальной для общественных организаций в стране (например, больниц). С другой стороны, можно наблюдать рост стоимости отгрузки и возможные налоговые и таможенные вопросы. Управление циклом во второй, децентрализованной модели, осуществляется филиалами в каждой стране, менеджеры которых выбирают продукты и поставщиков с местного рынка. Спецификации обычно определяются штаб-квартирой компании, но весь процесс принятия решений децентрализован. Преимущества этой модельной области: снижение затрат на доставку, улучшение сетей филиалов и эффективный обмен информацией, которые укрепляют культурное наследие, а также увеличивают их прибыль.

Пятый этап: сбор, проверка продукции и выполнение заказа

Этот этап включает в себя отгрузку продуктов, уход (обычно) за поставщиками, а также их качественную и количественную проверку, проверку счетов-фактур, бухгалтерский мониторинг, прием и хранение продуктов персоналом больницы, и особенно ее работниками склада, которые в свою очередь, назначают требуемый материал персоналу других управлений или инспекций, когда это требуется от них.

Шестой этап: измерение эффективности поставщика

Управление закупок контролирует сотрудничество с поставщиками и обновляет записи поставщиков на предмет возможного несоблюдения положений, предусмотренных в соглашениях. Ключевые показатели эффективности создаются и измеряются, такие как качество продукции и / или услуг, своевременность поставки, соблюдение договоров и / или соглашений об уровне обслуживания, экономия затрат, время выполнения заказа / цикла, коэффициент оборачиваемости запасов и т. д.

В тех случаях, когда в течение следующего года запрашивается закупка некоторых материалов или услуг, которые не были предоставлены, необходимо повторить шаги, описанные выше. Следовательно, процедура повторяется таким же образом (то есть циклически). По этой причине процедура называется циклом поставки.

Откуда и почему?

Эти вопросы касаются оценки и выбора соответствующих поставщиков. В результате этого процесса возникает ряд отдельных вопросов.

Таблица 8.1 Примеры модели оценки для выбора соответствующего поставщика

Критерий	*Вес*	*A*	*B*	*C*	*Метки для A*	*Метки для B*	*Метки для C*
Цена	40	5	3	4	200	120	160
Время отклика	30	4	4	3	120	120	90
Инфраструктура	20	3	4	3	60	80	60
Рейтинг рынка	10	4	3	2	40	30	20
Системы качества	5	5	4	5	25	20	25
Итого	105				445	340	355

Существуют ли методы оценки и отбора?

Их несколько. Простым методом выбора подходящего поставщика является скоринговая модель. Скажем, например, у одного есть три поставщика: A, B и C. В первом столбце Таблицы 8.1 представлены конкретные критерии оценки, во втором столбце – вес (то есть важность) каждого критерия, в третьем столбце – оценка по шкале от 1 до 5 (1–самый низкий показатель и 5 –самый высокий) для каждого варианта, A, B и C, а последние три столбца дают общие оценки для вариантов A, B и C, которые следуют, если мы умножим оценки каждого поставщика на критерий с весом критерия. Добавляя эти продукты, мы получаем общий балл 445 для поставщика A, 340 для B и 355 для C. Выбран поставщик с наибольшим общим баллом, а именно поставщик A.

Второй популярный метод SWOT-анализ (сильные и слабые стороны, возможности, угрозы). На рис. 8.2 представлен пример применения SWOT для конкретного поставщика.

СКОРИНГОВАЯ МОДЕЛЬ

Процедура оценки поставщиков, а также выбора подходящего поставщика, которому будет назначен заказ, являются двумя наиболее важными работами в цикле поставок. Отдел закупок несет ответственность за их выполнение. В частности, он изначально отвечает за выявление потенциальных поставщиков и установление общих критериев для их оценки. Затем он предложит потенциальным поставщикам прислать свои предложения или заявки.

Сильные стороны	Слабые стороны
• Хорошая организация • Персонал, обученный и готовый сотрудничать и обслуживать • Хорошая репутация - лидерство на рынке • Ориентирован на исследования и инновации	• Компания стоит дорого по отношению к определенным продуктам и услугам • Неудовлетворительная сеть покрытия • Неудовлетворенность неординарными поставками - прямые заказы
Возможности	**Угрозы**
• неспособность конкурентов быстро реагировать на новые предложения из-за снижения ликвидности • Строительство национальных автострад • Повышение уровня жизни в соседних странах	• Экономический спад • Появление крупного конкурента многонациональной компании

Рисунок 8.2 Пример ССВУ-анализа

Заинтересованные поставщики отправят свои предложения, и после того, как компания установит критерии и весовые коэффициенты для своей оценки, она будет оценивать поставщиков на основе их предложений и критериев оценки. Процедура завершается после окончательного отбора и утверждения. Скоринговая модель в целом является одним из наиболее широко известных методов выбора между альтернативами или предложениями. В данном случае (в случае государственных закупок) это относится к оценке и отбору потенциальных поставщиков.

Шаги для применения этой модели:

- Выбор критериев оценки.
- Установление веса (важности) каждого критерия
- Оценка каждого поставщика по каждому критерию на основе шкалы измерений.
- Расчет балла для каждого поставщика по всем критериям.
- Расчет общего / итогового балла для каждого поставщика.

Мы обсудим каждый из этих компонентов по очереди. Для выбора *критериев оценки,* Диксон (1966) классифицирует различные критерии выбора поставщиков в соответствии с их важностью следующим образом:

- *Крайность*: качество, распределение – доставка, история производительности, гарантии и политика претензий.
- *Значительные*: средства производства и производительность, цена, технические возможности, финансовое положение, соответствие процедур, система связи, репутация и положение в отрасли, стремление к бизнесу, менеджменту и организации, операционный контроль.
- *Среднее*: ремонтное обслуживание, отношение, впечатление, упаковочная способность, учет трудовых отношений, географическое положение, количество предыдущей деятельности, учебные пособия.
- *Небольшое*: взаимные соглашения.

Логично, что чем сложнее или требовательнее услуги или продукты, тем

больше критериев потребуется для оценки. Кроме того, выбор критериев зависит от продукта, поэтому для разных продуктов будут использоваться разные критерии. Рассмотрим, например, что для закупки продукта руководитель отдела снабжения компании установил следующие десять критериев оценки: соотношение цены и качества, надежность доставки и распределения, географическое расположение поставщика, репутация на рынке, соответствие спецификациям упаковки, история деятельности, гарантии и правила возврата, возможности, финансовое положение и процессуальные требования. Предприятие проводит академические исследования рынка, собирая информацию и данные о тех поставщиках, которые выразили свою заинтересованность, отправив предложения.

Следующим шагом является *установление веса (важности) для каждого критерия.* Не все критерии приведенного выше списка имеют одинаковый вес для руководителей компаний. Некоторые, такие как руководитель отдела закупок, считают надежность поставок и распределения наиболее важным критерием (а именно то, что имеет наибольший вес). Для руководителя отдела продаж и финансового директора критериями, которые имеют большее значение для их решения, являются репутация рынка и история деятельности. Но все согласны с тем, что низкая цена и высокое качество являются основными факторами при выборе лучших поставщиков. После беседы руководители компании обобщают информацию в Таблице 8.2, которая представляет вес каждого критерия в порядке убывания. Как видно из таблицы, первые три критерия являются наиболее важными и соответствуют более чем 50 процентам общего веса (примечание: общее количество весов / процентов должно составлять 100).

Третий этап это оценка каждого поставщика по каждому критерию с использованием шкалы измерений. Для этого будет использоваться шкала от 1 до 5, где 1 соответствует

Таблица 8.2 Процентное соотношение критериев отбора поставщиков

№	Критерий	Процентное соотношение %
1	Цена	25
2	(Надежность в) распределение-поставка	15
3	Опыт	12
4	Географическое положение поставщика	10
5	Средства производства и производительность	9
6	История деятельности	8
7	Отношение	6
8	Упаковочная способность	5
9	Финансовое положение	5
10	Процессуальные соответствие	5
	Итого	100

Таблица 8.3 оценка поставщиков по каждому критерию

№	*Критерий*	Процентное соотношение %	*A*	*B*	*C*
1	Цена	25	3	4	3
2	(Надежность в) распределение-поставка	15	5	3	5
3	Опыт	12	4	3	4
4	Географическое положение поставщика	10	4	2	4
5	Средства производства и производительность	9	5	4	3
6	История деятельности	8	3	3	3
7	Отношение	6	3	3	4
8	Упаковочная способность	5	5	2	3
9	Финансовое положение	5	4	4	2
10	Процессуальные соответствие	5	5	4	4
	Итого	100			

низкой производительности и от 5 до самой высокой. Например, скажем, что компания хочет оценить трех поставщиков A, B и C, чтобы приобрести конкретный продукт по критериям, выбранным его руководителями на первом этапе. В Таблице 8.3 представлены результаты этого процесса. Можно заметить, что в (большинстве) более значимых критериев (с наибольшим весом) поставщик A имеет лучший результат.

Следующим шагом является расчет балла для каждого поставщика и каждого критерия. Теперь руководители компаний могут рассчитать оценку для каждого поставщика путем умножения оценки для критерия на вес этого критерия, что дает результаты, показанные в Таблице 8.4. Затем нам нужно рассчитать общий / итоговый счет для каждого поставщика. Добавляя продукты, руководители компании могут выбрать того поставщика, который имеет наибольшую общую оценку, а именно, в данном случае, поставщика A, как это видно из Таблицы 8.5.

Три момента заслуживают внимания при применении вышеуказанной процедуры:

1 Процедура проста в использовании и дает результат быстро, с целью количественной оценки качественных характеристик.

2 Выбор критериев оценки, а также веса, назначенного каждому из них, и оценка кандидатов-поставщиков по количеству занятых являются субъективными. Именно по этой причине на практике они обычно вытекают из сотрудничества руководителей компании.

3 В конечном итоге это может стать способом контроля за работой поставщиков компании в течение года.

Таблица 8.4 Расчет баллов поставщиков по каждому критерию A

№	Критерий	Процентное соотношение	A	B	C	Результат A	Результат B	Результат C
1	Цена	25	3	4	3	75	100	75
2	(Надежность в) распределении – поставка	15	5	3	5	75	45	75
3	Опыт	12	4	3	4	48	36	48
4	Географическое положение поставщика	10	4	2	4	40	20	40
5	Средства производства и производительность	9	5	4	3	45	36	27
6	История деятельности	8	3	3	3	24	24	24
7	Отношение	6	3	3	4	18	18	24
8	Упаковочная способность	5	5	2	3	25	10	15
9	Финансовое положение	5	4	4	2	20	20	10
10	Процессуальные соответствие	5	5	4	4	25	20	20
	Итого	100						

Таблица 8.5 Расчет баллов поставщиков по каждому критерию B

№	Критерий	Процентное соотношение	A	B	C	Результат A	Результат B	Результат C
1	Цена	25	3	4	3	75	100	75
2	(Надежность в) распределении – поставка	15	5	3	5	75	45	75
3	Опыт	12	4	3	4	48	36	48
4	Географическое положение поставщика	10	4	2	4	40	20	40
5	Средства производства и производительность	9	5	4	3	45	36	27
6	История деятельности	8	3	3	3	24	24	24
7	Отношение	6	3	3	4	18	18	24
8	Упаковочная способность	5	5	2	3	25	10	15
9	Финансовое положение	5	4	4	2	20	20	10
10	Процессуальные соответствие	5	5	4	4	25	20	20
	Итого	100				395	329	358

Что, сколько и когда?

Для каких кодов нужно хранить больше акций, а для каких меньше? Или есть какие-либо коды, для которых не будет храниться запас? Ответ прост: «Это зависит от продажи этих кодов!» Коды с высоким спросом требуют поддержания достаточного запаса для удовлетворения спроса. С другой стороны, коды с низким спросом должны поддерживаться на низком уровне. ABC-анализ, который будет представлен в следующей главе, основывается на этой простой логике.

Сделать или купить?

Еще одним важным вопросом для управления производственной компанией является решение о том, производятся ли продукты этой компанией или же приобретаются у третьих лиц (производят или покупают). Ключевым критерием выбора является, конечно же, стоимость (для собственного производства или покупки). Предприятия, которые выбирают производить свою собственную продукцию, делают это, поскольку таким образом они согласовывают производственные задачи с целями руководства и поддерживают контроль над производственным процессом, гарантирующим качество производимой продукции и соответствующее производственному ноу-хау. С другой стороны, производство может быть дорогим, и покупка продукции у третьих сторон может использовать их специализированное оборудование, персонал и инфраструктуру.
Сделать лучше?

ЭЛЕКТРОННЫЕ ЗАКУПКИ

При электронных закупках применяются технологии и практики электронной коммерции, позволяющие обмениваться информацией между компаниями, участвующими в процедуре поставки, и способствующими снижению как стоимости, так и времени внедрения, а также упрощению и прозрачности процессов из описания требования к закупкам до завершения заказа и оплаты товаров или услуг поставщику.

В целом можно сказать, что Интернет очень помог этапам процедуры, представленной выше, которые касаются проведения (электронного) аукциона. Аукцион-это процедура покупки и продажи товаров или услуг, когда участники готовы предложить определенную сумму для приобретения товара или услуги на аукционе. Обычно продукт присуждается тому, кто сделал лучшее предложение (самая высокая цена). Интернет поддерживает проведение аукциона, предлагая клиентам и поставщикам возможность удаленно участвовать в процедуре. В этом случае на электронном аукционе поставщики уплачивают оператору электронного аукционного дома процент от суммы своих продаж.

Ключевой особенностью электронного аукциона, которая отличает его от традиционных, является то, что переговоры ведутся через развитие конкуренции между поставщиками без вмешательства покупателя, что позволяет в течение определенного и, как правило, короткого периода времени подавать заявки в электронной форме и, более того, представлять несколько заявок. Это позволяет:

(а) динамическое ценообразование на продукцию (поскольку процедура поставки выполняется за короткий период) и персонализированное ценообразование в соответствии с потребностями клиентов, а также возможности, предоставляемые поставщикам для предоставления клиентам дополнительной информации; и (б) устранение промежуточных этапов / посредников путем предложения продуктов и услуг по самой низкой цене.

На обратном электронном аукционе есть компания-покупатель и группа компаний-поставщиков, которые конкурируют с установленными спецификациями и условиями и предлагают последовательные более низкие цены онлайн в течение определенного и обычно короткого периода. Компания-покупатель или оператор интернет-сайта, проводящего аукцион, открывает его по начальной цене и принимает предложения по более низким ценам (покупатель также может установить максимально приемлемую цену). Поставщики предоставляют предложения, предлагающие все более низкие цены. Процедура завершается, когда ни один продавец не хочет предложить более низкую цену, а тот, кто предложил самую низкую цену, получает закупку.

Ожидаемые выгоды от обратного электронного аукциона- это снижение цен продажи, сокращение времени, необходимого для осуществления закупок, лучшее понимание потребностей конкретных клиентов и / или продуктов и, конечно же, возможность участия мелких и удаленных поставщиков. В качестве проблем, связанных с электронными реверсивными аукционами, можно рассматривать вопросы безопасности и электронных платежей, а также правовые и нормативные вопросы.

Типичной проблемой в приведенной выше процедуре является отсутствие доверия из-за отсутствия достоверной информации о поставщиках, желающих участвовать в процедуре. В качестве ответа были разработаны онлайн-инструменты репутации, которые собирают и сохраняют обратную связь от предыдущего поведения участников реверсивного аукциона (а именно, когда процедура завершена, покупатель и поставщик оценивают друг друга, оставляя некоторые комментарии). Таким образом, каждое предприятие, принявшее участие в электронном реверсивном аукционе, будет иметь репутацию, полученную благодаря его оценке и комментариям, и которая доступна всем.

В примере, показанном в Таблице 8.6, директор отдела закупок в больнице желает приобрести специализированное медицинское оборудование с конкретными спецификациями, используя реверсивный электронный аукцион.

Таблица 8.6 Традиционные закупки по сравнению с интернет-закупками

Этап	Традиционные закупки	Цифровые закупки
Определение целей стратегического источника финансирования	Руководитель детской поликлиники заполняет документ заявки на покупку, вводя информацию о продукте, например, его спецификации. Он обсуждает его надлежащее завершение с руководителем отдела закупок.	Руководитель заполняет электронную форму заявки на покупку в информационной системе, выбирая подходящий товар из цифрового онлайн-каталога. Он может искать и собирать информацию о продукте через интернет-поиск и источники.
Определение требований	Руководитель отдела закупок собирает все заполненные заявки на покупку и создает новый файл, группируя продукты по коду.	Начальник отдела закупок экспортирует накопительный файл в своем предпочтительном формате и автоматически загружает его на интернет-сайт больницы. Одновременно он информирует по электронной почте поставщиков, с которыми он имел дело в прошлом.
Скрининг и анализ	Заинтересованные поставщики стараются собрать всю необходимую информацию, часто общаясь с руководителем отдела закупок и / или обмениваясь письмами или факсами.	Поставщики получают всю необходимую информацию, загружая файлы с сайта больницы и / или связываясь с руководителем отдела закупок по электронной почте.
	Поставщики подают свои заявки в письменном виде. Обе стороны общаются с использованием традиционных средств до окончательного срока.	Поставщики отправляют свои предложения в электронном виде или через систему больницы. Они могут запросить любую информацию или разъяснения, заполнив контактные формы, в то время как больница может загрузить любое изменение (например, в отношении спецификаций) на свой веб-сайт.

Выбор и назначение	Тендерные предложения оцениваются участвующими отделениями больницы на основании конкретной информации (обычно цены).	Предложения, которые были представлены в электронном виде, оцениваются, а все беседы и переговоры также проводятся в цифровом виде. В частности, поставщики: конкурируют с полностью установленными спецификациями и условиями, информируются о предложениях друг друга и конкурируют с несколькими заявками, размещенными онлайн и предлагающими более низкие цены в течение заранее определенного периода. Аукцион заканчивается, когда никто не желает предложить более низкую цену (активных поставщиков нет), а поставщик, предложивший самую низкую цену, получает контракт.
	Поставщик, предложивший самую низкую ставку, информируется о документе, который он должен собрать.	Связь осуществляется в цифровом виде.
	Высылает договор по почте.	Высылает договор по электронной почте.
	Подготовка заказа производится вручную сотрудником отдела закупок и отправляется по факсу или почте.	Создание заказа через систему и рассылка через интернет.

Этап	Традиционные закупки	Цифровые закупки
Выполнение заказа	Внесение транзакции в систему бухгалтерского учета и учета больницы и оплата бухгалтерией больницы.	Автоматическая регистрация в системе и электронная оплата.
Измерение производительности	Обновление записей поставщиков и механизмов репутации в сети.	Когда процедура закупки завершена, и покупатель, и поставщик оценивают друг друга, также вводя комментарии. Механизмы репутации онлайн построены таким образом.

В соответствии с тем, что было упомянуто выше, очевидно, что выгоды от системы электронных закупок следующие:

• Снижение процедурных (т. е. производственных) затрат на закупки. Купить почему? Прежде всего потому, что для участия в закупках требуется меньше людей. Кроме того, требуется меньше документов и, в целом, меньше традиционных способов общения (почта, факс и т. д.).

• Упрощение процессов, благодаря их автоматизации и которая прямо и сразу приводит к сокращению времени и снижению бюрократии.

• Увеличение производительности и уменьшение человеческих ошибок (используя, например, цифровые каталоги).

• Повышение прозрачности процедур, обеспечивающих участие всех предприятий-поставщиков, которые могут быть изначально проинформированы, а также участвовать в тендерах.

• Увеличение или расширение рынка с возможностью участия удаленных поставщиков.

• Общая кодификация материалов и общие спецификации. Возможность экспорта статистических и / или совокупных данных для закупок.

В частности, закупки в государственном секторе регулируются следующими тремя принципами:

1 Принцип гласности, а именно каждая государственная закупка должна быть раскрыта заинтересованным сторонам.

2 Принцип процедурной прозрачности, а именно порядок осуществления государственных закупок, должен опираться на всех его этапах на конкретные и заранее известные правила, которые будут действовать на протяжении всей процедуры и будут полными, понятными и ясными.

3 Принцип равного обращения, а именно то, что терминология будет предоставлена, чтобы гарантировать, что нет никакой дискриминации против определенных фирм или категорий предприятий. Электронные закупки обеспечивают соблюдение всех трех принципов. Тем не менее, для правильного и эффективного внедрения электронной системы закупок необходимы технологии и практики безопасности, которые укрепят доверие между участниками, своевременный и надлежащий брифинг и информирование всех вовлеченных сторон, общие стандарты, строгие нормативные рамки, мониторинг производительности процессов для достижения необходимой прозрачности.

Таблица 8.7 Маркетинговая поддержка при выполнении цикла поиска источников финансирования

Этап	Действие
Определение целей стратегического источника финансирования	Разработка стратегического плана с целью выявления стратегически привлекательных поставщиков конкретного рынка, района, размера, сегмента и товара.
Определение требований	Подробные интервью как с менеджерами по закупкам, так и с потенциальными поставщиками, проводимые на протяжении всего периода выявления и выбора требований, с целью включения их ключевого мнения; личные и телефонные интервью, онлайн и почтовые опросы.
Скрининг и анализ	Ведение базы данных поставщиков по географическим регионам и товарам. Кроме того, использование выездных визитов и оценка потенциальных поставщиков. Для этого, они могли бы организовывать выставки-ярмарки или публиковать листовки, презентации и рекламные материалы.
Выбор и назначение	Руководители по маркетингу и продажам примут участие в этом процессе и поддержат его благодаря очень хорошему знанию рынка.
Выполнение заказа	Мониторинг логистических процессов и развитие каналов связи между заказчиком и поставщиками.
Измерение производительности	Определение общих метрик для маркетинга и создание концепции рабочего процесса проекта, с которой могут быть связаны стратегически выбранные партнеры. Также предоставляем помощь по товарным знакам, а также техническую и постпродажную поддержку.

Источник финансирования с маркетинговой точки зрения

При реализации цикла стратегического источника финансирования руководители маркетинга могут помочь, приняв меры, рекомендованные в таблице 8.7.

8.2 Преимущества и проблемы комплексного подхода к управлению поставщиками

То, как УЦП управляет источником финансирования, имеет много общего с тем, как он управляется маркетингом.

Сходства могут быть обнаружены в следующем:

• Поставка проводит «исследование источников финансирования» в соответствии с маркетинговым «исследованием закупок заказчика». Следовательно, общие практики и методологии могут применяться как для исследования источников финансирования и поставщиков, так и для потребителей. Особый интерес представляет применение инструментов интернета и электронной

коммерции в целом для продвижения корпоративных поставщиков и, конечно, для их более эффективного поиска и выбора.

• Более того, общие проблемы также очевидны, хотя есть и общая цель: найти и поддерживать лучших клиентов и поставщиков. Преимущества достижения этой цели, конечно же, связаны с успехом всей организации и вытекают из совокупных преимуществ успеха каждой функции.

• Управление отношениями с поставщиками и клиентами также имеет несколько сходств. Можно выделить четыре этапа: от случайных транзакций до стратегического партнерства (на этом этапе следует отметить, что существует множество связей между участниками цепочки поставок, тем не менее, все сводятся к двум ключевым отношениям: отношения клиента и поставщика). Эти этапы суммированы на рисунке 8.3 и более подробно обсуждаются в следующих разделах.

Интернет сегодня предлагает огромное количество инструментов для реализации политики продвижения и создания контактов для компании. К ним относятся, например, регистрация в поисковых системах и оптимизация записей в цифровых (тематических) журналах (электронных журналах), реализация метода обмена объявлениями, когда компании соглашаются обмениваться гиперссылками и рекламными объявлениями или методами вирусного маркетинга и, конечно же, создание, предложение и размещение рекламы на интернет-сайтах, которые могут быть либо массовыми, либо ориентированными (то есть на конкретные секторы экономики), а также с помощью мобильного телефона через SMS / MMS. Наконец, социальные сети (Facebook, Twitter, Google+, Flickr, YouTube, Википедия, Blogger, Digg и т. д.) Позволяют компаниям широко общаться с заинтересованными пользователями (через страницы), в то время как только авторизованные и официальные агенты могут создавать такие страницы, и через группы, которые предлагают пользователям возможность создать пространство, которое позволит им сообщать о своих взаимных интересах.

Разовые транзакции

Это можно рассматривать как простейшее отношение между двумя сторонами (поставщиком и заказчиком). Он касается одной или нескольких транзакций, преследующих конкретное требование одного от другого (отклик на какой-то запрос, запрос предложения и т. д.). Это отношение имеет три ключевых особенности: во-первых, его временной интервал невелик. Обе стороны понимают, что перспективы для будущего партнерства нет. Это отсутствие стимулов делает это отношение как отношение к добавлению наименьшей стоимости. Очевидно, что поставщик должен иметь низкий приоритет для покупателя такого типа, в то время как перемещение поставщиков легко и бесплатно для обеих сторон. Это также приводит к отсутствию доверия, которое препятствует обмену и обмену

информацией на расстоянии вытянутой руки между ними. Во-вторых, это касается

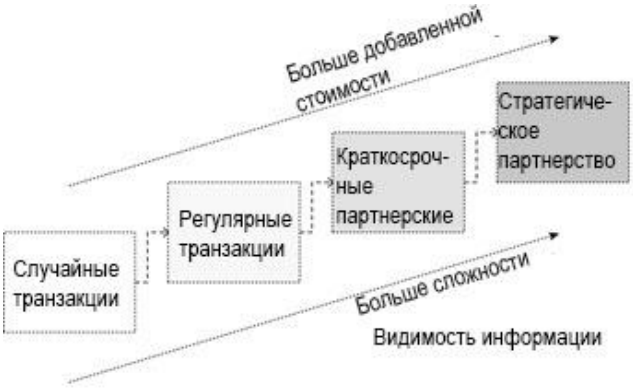


Рис. 8.3 взаимоотношения с поставщиками

сделок стандартизированных и широко потребляемых продуктов и услуг, предлагаемых многими поставщиками. В-третьих, попытка измерить эффективность отношения ограничена ценой, временем выполнения заказа и качеством предлагаемых продуктов или услуг. Любое изменение в последних двух из них автоматически приведет к увеличению первого (отношение выигрыш-проигрыш). Быть участником этого типа отношений не всегда плохо. Это в основном зависит от продуктов и услуг и того, как обе роли воспринимают их.

Регулярные транзакции

Обычно клиенты часто заказывают одни и те же продукты и услуги у одного и того же поставщика (то есть этот поставщик стоит первым среди поставщиков). Конечно, во всей своей полноте такие сделки не дополняются каким-либо соглашением или контрактом, и таким образом, считаются выгодными для обеих сторон. В частности, целью клиента является удовлетворение его потребностей, в то время как целью поставщика является увеличение его выручки не столько из-за низкой нормы прибыли, сколько из-за увеличения объема продаж. По сравнению с предыдущим отношением регулярные транзакции иллюстрируют следующие характеристики:

- Перспектива новых заказов и потенциал для установления партнерских отношений в будущем увеличивает интерес и усилия поставщика по улучшению обслуживания клиентов, в то время как наличие множества транзакций создает атмосферу доверия между ними.
- Они рассматривают транзакции для стандартизированных товаров и услуг широкого потребления, предлагаемых многими поставщиками, где, однако, как цена продажи, так и условия поставки могут отличаться от одной транзакции к другой.
- Измерение эффективности в отношении применения небольшого числа

показателей эффективности, которые относятся к ключевым функциям логистики и, в частности, к степени реагирования. Тем не менее, мониторинг показателей эффективности не приводит автоматически к принятию мер в случае плохой работы (следовательно, поставщик не считается заслуживающим доверия). Но отделы закупок или покупок также участвуют в этом типе, как и в предыдущем.

Краткосрочные партнерские отношения

Перспектива большого количества заказов клиентов, с одной стороны, и недостаточная надежность поставщиков, с другой, приводят к заключению контрактов / соглашений между ними и установлению партнерских отношений. Срок контрактов – короткий (обычно от 1 до 2 лет). Соразмерно особенностям двух предыдущих типов существования контрактов:

(а) приводит к лучшему обслуживанию клиентов, так как такая услуга описана или описана условиями контракта, (б) касается более широкого спектра продуктов по сравнению с двумя предыдущими типами, где не только цена, но продукты и их количество может меняться в течение срока действия контракта, в то время как (с) сохранение и отслеживание показателей эффективности не только считается необходимым, но и дополняется штрафами (и призами) в случаях несоблюдения того, что было предусмотрено (с уважение к исполнению договора). В такие отношения вовлечено больше отделов компании, которые относятся к более высоким уровням иерархии компании.

Долгосрочные/стратегические партнерства

Следующим типом партнерства являются долгосрочные контракты, выполнение условий которых основывается не только на строгих оговорках и штрафах, но и на высоком уровне доверия между двумя сторонами. Это реализуется, с одной стороны, путем распределения прибыли, а также путем обмена информацией между сторонами, информацией, которая существенно поддерживает принятие решений в области маркетинга и логистики. Поставщик постоянно занимается улучшением предлагаемых продуктов и услуг, сам участвуя в проектировании, разработке и реализации мероприятий по улучшению, в то время как заказчик вкладывает средства в долгосрочное сотрудничество, чтобы быть уверенным в том, что долгосрочные выгоды будут получены. Следовательно, цель состоит в том, чтобы разработать решения, которые принесут пользу обеим сторонам, а именно, успех одного «проходит» через успех другого («обоюдная выгода»). Эта взаимозависимость приводит к обязательству, что руководство обеих компаний должно искренне сотрудничать и инвестировать в улучшение предлагаемых продуктов и услуг. Это отношение приобретает более стратегический характер, в то время как решения принимаются совместно участвующими сторонами и связаны с заключением соглашений и мониторингом эффективности маркетинговой и логистической деятельности. Это включает в себя разработку и применение метрик, которые измеряют эффективность за первоначальные 1-2 года сотрудничества, поскольку стороны привержены

отношениям не только в связи с обязательствами, которые продиктованы условиями соглашения, но и из-за существование общих целей. Все вышеперечисленные действия помогают вовлеченным сторонам вырваться из менталитета краткосрочных проектов, чтобы повысить их конкурентоспособность и навыки, а также укрепить свое рыночное положение или получить доступ к новым рынкам.

В целом, успешные закупки и поставки требуют более тесного сотрудничества между маркетингом и управлением цепочками поставок. Чем ближе они сотрудничают, тем эффективнее, прозрачнее и экономичнее будет вся цепочка поставок.

Общее описание исследования

• Стратегический источник является важнейшей функцией управления цепочками поставок. Это относится к продуктам (сырье, полуфабрикаты), которые компания закупает для производства конечных продуктов – в процессе производства – которые затем она распространяет среди своих клиентов.

• Цель стратегического выбора источников согласуется с общей целью сетей снабжения организации – постоянно снижать эксплуатационные расходы и в то же время максимизировать ценность от отношений с поставщиками.

• Стратегический поиск – это систематический и интегрированный процесс. Он включает в себя конкретные и отдельные этапы, которые выполняются конкретными людьми в соответствии с заданным графиком, в то время как определенный результат следует в конце каждого этапа, который является входом для следующего этапа.

• Для успешного выбора стратегии необходимо ответить на ряд вопросов. Как это будет применяться на практике? Откуда и почему? Что, сколько и когда? Сделать или купить? и так далее.

• Более того, поиск источников финансирования можно рассматривать с маркетинговой точки зрения с целью создания прочных партнерских отношений в цепочке поставок.

Вопросы для рассмотрения и разбора

- Определение терминов закупки, покупки и источник финансирования.
- Почему закупки являются важной бизнес-функцией?
- Определите этапы стратегического цикла поиска источников.
- Опишите шаги, необходимые в зависимости от цикла поставки для приобретения и установки компьютеров в вашей компании.
- Примените модель оценки в поставщике логистических услуг, используя критерии, которые вы считаете критическими при принятии решений.

Часть III

Современные вопросы

9 Типичные подходы маркетинга и поставки
Синергия управления цепями

Введение

В этой главе представлены основные методы и методы, применяемые компаниями для обработки спроса. Они требуют вклада от менеджеров отдела маркетинга и продаж, а также от отдела логистики и управления цепочками поставок в целом. Такие практики, как своевременность, управляемые поставщиками запасы, эффективное реагирование потребителей, совместное прогнозирование и пополнение планирования, бережливое мышление и т. д., являются типичными подходами для обеспечения конкурентоспособности организаций в соответствии с требованиями современного рынка.

Цель обучения

Прочитав эту главу, вы сможете ответить на следующие вопросы:

• Как определяются своевременные методы работы, управляемые поставщиком запасы, эффективное реагирование потребителей, совместное прогнозирование и пополнение запасов, а также рациональное мышление и как они работают в современной бизнес-среде?

• Насколько значим вклад маркетинга и управления цепочками поставок в плодотворное и успешное применение вышеуказанных методов?

План

9.1 Точно в срок

9.2 Эффективное реагирование на запросы клиента

9.3 Производство по лицензии

9.4 Совместное планирование, прогнозирование и пополнение

9.5 Зондирование спроса
9.6 Бережливое производство

9.1 Точно в срок

Введение

В последние десятилетия большинство транснациональных компаний, таких как Toyota, BMW, Fiat, General Motors, Hewlett Packard, Harley Davidson, Rank Xerox, General Electric, Digital Equipment, IBM и т. д., успешно внедрили и применили концепцию *точно в срок* (JIT) философия

Just-in-time выражает философию, противоположную принципу *на всякий случай*. Ресурсы приобретаются во время спроса (вовремя) и по графику, в случае необходимости. Основными принципами являются следующие:

- Основной целью является минимизация запасов и сокращение всех видов отходов внутри организации или бизнеса.
- Получение материалов (сырья или полуфабрикатов) от поставщиков осуществляется всякий раз, когда такие материалы должны быть обработаны, а именно, когда они требуются (в этот момент производится только количество товаров, требуемое рынком) во время сборки конечные продукты выполняются только тогда, когда они должны быть доставлены клиентам.
- Требуется лишь небольшое количество поставщиков, в то время как сотрудничество с ними осуществляется на долгосрочной основе, опираясь на строгие соглашения, пока они в основном находятся поблизости, чтобы обеспечить быстрое пополнение запасов.

Преимущества, вытекающие из успешного применения философии «точно в срок», заключаются в сокращении производственных и эксплуатационных затрат в целом, из-за ограничения запасов, меньших требований к материалам (сырье и полуфабрикаты) и труд, а также ограничение порядка возврата. Кроме того, наблюдается также улучшение качества продукции благодаря высокому качеству сырья, производственного процесса и конечной продукции, а также строгим соглашениям с поставщиками. Наконец, повышение уровня обслуживания клиентов за счет обеспечения гибкости при доставке продукции и нулевого количества бракованных товаров.

Концептуальный подход: определение и ключевые особенности

Первоначально, JIT ссылалась на производство конечных продуктов с точностью, с точки зрения времени, а также количества и качества, достаточных для удовлетворения спроса. Сегодня JIT- это философия, рекомендующая методы и инструменты для достижения совершенства в компании, а именно стремление к постоянному совершенствованию посредством непрерывной ликвидации отходов. Она, конечно, включает в себя не только производственную линию, но и все виды деятельности для производства конечного продукта, от проектирования до доставки конечного продукта, включая все соответствующие этапы логистики и

цепочки поставок. Она нацелена, например, на принципиальное уменьшение времени потока, как в отношении производства, так и в отношении времени выполнения заказа от поставщиков и к клиентам. Философия JIT не является чем-то новым. Ее основные принципы и идеи берут свое начало в прошлом, и это просто улучшенный подход, реализующий более старые теории и приложения.

В общем, как раз вовремя:

- предлагает вытягивающую систему;
- стремится к ликвидации отходов;
- направлен на повышение потребности в качественной продукции;
- стремится свести к минимуму или даже устранить инвентарь;
- предлагает механизм, основанный на сотрудниках; и
- основанный на автоматизации.

Эти особенности можно также рассматривать как принципы философии JIT. Каждый из этих компонентов более подробно рассматривается в следующих разделах.

JIT предлагает вытягивающую систему

JIT рекомендует систему контроля материалов (сырье, полуфабрикаты и конечные продукты), с помощью которых звено (участник) цепочки поставок, часть производственной линии компании и, в общем, пользователь сигнализирует поставщику, изготовителю или производителю требуется какой-либо материал. Только тогда последний отправляет этот материал (точно в нужное время, не раньше, ни позже, и, более того, точно в нужном количестве, не более или менее). В таком случае продукты производятся только тогда, когда есть спрос, и именно по этой причине эта система называется продуктом для спроса. В противоположном случае (система подачи – изготовление на склад) поставщики, производители и поставщики поставляют, производят или отправляют материалы на основе заранее определенного графика. Обычно это происходит либо из прогноза спроса, либо из системы планирования потребности в материалах (MRP). Проблема возникает из-за того, что такие прогнозы часто бывают ошибочными, что приводит к убыткам для бизнеса.

В системе изготовления на заказ производитель не производит продукцию, если запрос от клиента не поступил. Цель этой системы - производить продукты, готовые к употреблению. Получение продукта клиентом происходит немедленно с момента его изготовления. Следовательно, каждый элемент системы JIT производится только на стадии и в требуемом количестве.

Рисунок 9.1 JIT предлагает систему управления тяговым материалом

Отходы - это фундаментальный принцип JIT (и философия бережливого мышления, которая будет проанализирована позже). Она определяется как любая деятельность или действие, которое не добавляет ценности продукту, является формой отходов и должно быть устранено, или сведено к минимуму. Например, на складе клиент оплачивает выполнение своего заказа; все остальное должно быть сведено к минимуму! Отходы включают материалы, время и усилия, затраченные на производственный процесс, и создают затраты.

Отходы делятся на семь категорий (Ченг и Подольски 1993):

- *Отходы от перепроизводства*, которые представляют собой товарно-материальные запасы и инвестиции, превышающие спрос потребителей. Перепроизводство называют «на всякий случай».
- *Пустая трата времени*. Эти движения являются обработкой и перемещением, вызванные перепроизводством.
- *Транспортные отходы*. Они являются результатом неэффективного размещения растений или клеток.
- *Переработка отходов*, которые являются переработкой некоторых частей, ненужных для завершения производства, или которые не повышают ценность продуктов.
- *Потеря времени ожидания или очереди*, которая может быть вызвана неэффективным рабочим процессом и затруднениями. Этот простой вызывает увеличение времени производственного цикла.
- *Дефект продукта*, продукты, которые не соответствуют качеству. Он уменьшится, когда инспекционные работы по качеству будут улучшены и усилены.
- *Инвентаризационная стоимость*. Хранение инвентаря стоит денег за счет занимаемой площади, дополнительной обработки, повреждения и устаревания.

Вышеуказанные семь отходов (происходящих из Японии) известны как «потери». Они были классифицированы Таичи Оно, отцом Toyota Production System (TPS).

Философия JIT рекомендует следующее для каждого из вышеуказанных отходов:

• Отходы перепроизводства. JIT основана на следующей простой концепции: ‘Планируйте и производите только то, что может быть немедленно продано и / или отгружено. ’ Это также создает необходимость в переключении / настройке машины. Для производства небольших партий (чтобы не было случаев производства ненужных количеств) различные изменения должны быть выполнены очень быстро. Таким образом, крайне важно, чтобы время подготовки к изменениям было как можно более коротким, чтобы не потерять драгоценное время и возможности.

• Пустая трата времени. Благодаря точности в изготовлении продукта, нет перемещений на склады и обратно и, следовательно, не теряется время и энергия. JIT предлагает анализ, перепроектирования и улучшение излишних движений с привлечением персонала.

• Транспортные отходы. JIT рекомендует картировать потоки продуктов, чтобы определить, какие процессы должны быть рядом друг с другом. Каждая рабочая станция в системе JIT должна быть готова обслуживать следующую. Следовательно, время обслуживания должно быть очень маленьким или даже нулевым.

• Переработка отходов. Каждая рабочая станция / звено в цепочке поставок стремится пополнять запас, потребляемый следующим, с тем, чтобы всегда быть готовым снабжать следующее звено таким количеством поставок, которое необходимо и в отношении конкретного материала. JIT рекомендует использовать недорогую автоматизацию и гибкое оборудование; создание производственных ячеек с одновременным объединением этапов значительно сократит потери при неправильной обработке.

• Пустая трата времени на ожидание или очереди. JIT предлагает, чтобы процессы выполнялись без задержек. Связывание процессов друг с другом так, что один поступает напрямую в следующий, может значительно сократить время ожидания. Это также обслуживает высокую доступность имеющихся ресурсов (машинное оборудование, и т. д.). Учитывая, что существующие запасы ограничены, любые перебои в оборудовании, вероятно, прервут производство и вызовут большие задержки и проблемы.

• Дефект продукта. JIT требует и поддерживает нулевое количество дефектной продукции. Дефектный продукт может вызвать задержки в производственной процедуре для его замены. В сочетании с низким уровнем запасов это может создать потребность, с одной стороны и изначально, CPI (Continuous Process Improvement) - методология управления процессами, в основе которой лежит идея непрерывного усовершенствования процесса, то есть для того, чтобы все было правильно произведено с самого начала, и, с другой стороны, в наличии строгих спецификаций и положения о продуктах, предлагаемых поставщиками.

• Инвентаризационная стоимость. JIT предлагает беспрепятственный поток между рабочими центрами, чтобы улучшить обслуживание клиентов и сократить

запасы и связанные с ними расходы.

Цель JIT- использовать минимально возможное количество оборудования, материалов и человеческих ресурсов для удовлетворения спроса. При надлежащем обслуживании и обучении персонала, в соответствии с рекомендациями JIT, время простоя производства может быть сведено к минимуму, и бизнесу не нужно приобретать резервное оборудование. Дефектные продукты, которые требуют времени и денег для ремонта, должны быть уничтожены. Кроме того, запас, который вызывает увеличение стоимости, также должен быть уменьшен.

JIT стремится повысить потребность в качестве продукции

Критическим фактором успеха для JIT является Всеобщее управление качеством (англ. Total Quality Management, TQM). На практике это означает, что «важность и потребность в качестве существуют во всех отделах компании, но также распространяются на ее операции с поставщиками». Для достижения этой цели процессы контроля качества должны выполняться всеми членами организации. При обнаружении неисправностей (например, неисправного продукта) их причина устанавливается и устраняется / удаляется как можно скорее. Это означает, что поставщики и другие участники цепочки поставок должны соблюдать требуемые и предварительно согласованные спецификации. Основную роль в достижении вышесказанного играют механизмы непосредственного обнаружения дефектных или некачественных материалов (и, конечно, источника, из которого они происходят). Следовательно, TQM- это комплексное обязательство по постоянному совершенствованию продуктов и процессов, которое проявляется при участии всех, с тем, чтобы полностью удовлетворить установленные настоящие и будущие потребности клиентов.

Общие принципы TQM следующие: общее качество формирует и стимулирует современные методы управления со следующими характеристиками: центр тяжести перемещается от производства к потребностям клиента; коммуникация теперь (на основе иерархической пирамиды) снизу вверх и приняла форму вспомогательной процедуры, а не порядка; система становится горизонтальной, и каждый сотрудничает с лучшим обслуживанием потребителя в качестве своей конечной цели; каждый участвует в принятии решений; распределение полномочий и ответственности между департаментами является материальным императивом; рабочие группы берут на себя некоторые роли департаментов; сотрудники проходят обучение в разных секторах, и предмет их работы становится более гибким.

JIT предложила несколько инструментов или методов для повышения потребности в качестве продукции, которые можно сгруппировать в три категории:

- создание идей;
- организация данных; и
- распознавание проблем.

Каждый из них обсуждается более подробно ниже.

ИНСТРУМЕНТЫ ДЛЯ СОЗДАНИЯ ИДЕЙ

В этой категории можно найти инструменты для чтения, исследования и представления (в основном, графической иллюстрации) проблем, а также их возможных причин. Цель состоит в том, чтобы выявить их оперативные события полностью и с ясностью, факт, который приведет к их своевременному и эффективному лечению. Ниже приведены основные инструменты:

- Контрольный документ: каждый документ, предназначенный для ввода данных, например, документ, представляющий виды жалоб клиентов.
- Декартова диаграмма: показывает возможную связь между двумя переменными, например, производительность отдела продаж по отношению к отсутствию персонала.
- Диаграмма причин и следствий: это простая методика оценки ситуации и хороший инструмент для анализа сложных проблем, на которые влияет ряд факторов. Эти диаграммы обеспечивают полезную основу и структуру для оценки качественной информации, которая также включает в себя человеческий фактор. Более конкретно, диаграмма причин и следствий является очень полезным инструментом для распознавания, изучения и графической иллюстрации всех возможных причин проблемы, чтобы сделать возможным обнаружение ее рабочего события. Ее основное преимущество заключается в том, что она помогает команде сосредоточиться на причинах, а не на симптомах проблемы. Эта диаграмма также известна как диаграмма Исикавы или рыбьей кости, так как она выглядит как рыбья кость. Это тип диаграммы, который помогает в анализе причинно-следственных связей и выявлении причин для конкретной проблемы и в отношении людей, материалов, оборудования, методов и т. д. (смотрите Рисунок 9.2).

Рисунок 9.2 Пример диаграммы рыбья кость

ИНСТРУМЕНТЫ ДЛЯ ОРГАНИЗАЦИИ ДАННЫХ

Инструментами этой категории являются методы организации ошибок, проблем или дефектов, а также анализа процессов и рабочих процессов. Они направлены на то, чтобы сосредоточиться на этом вопросе. Ниже приведены инструменты этой категории:

• Анализ процессов: ключевой характеристикой качества является представление деятельности организации как процессов, которые включают входы и выходы. На начальном этапе выявляются ключевые процессы организации, которые необходимо проанализировать и усовершенствовать в целях обеспечения максимальной производительности и качества. Однако прежде чем процесс будет измерен и оценен, его необходимо понять. Анализ процесса выполняется с использованием простой диаграммы, которая определяет ключевые характеристики процесса (Рисунок 9.3).

• Блок-схемы: блок-схема отслеживает поток информации, клиентов, сотрудников, оборудования и материалов в процессе (Рисунок 9.4).

• Диаграммы Парето: они представляют собой метод организации ошибок, проблем или дефектов, который помогает сосредоточиться на проблеме. Они основаны на законе Парето, в котором говорится, что почти в каждом случае примерно 80 процентов проблем обусловлены 20 процентами причин. Диаграмма Парето - это инструмент, широко используемый для иллюстрации результатов анализа для выявления наиболее важных причин. Диаграмма Парето графически представляет релевантную частоту или серьезность причин проблемы, показывая простым образом, насколько важны последствия причины при создании проблемы по сравнению с другими причинами, а также процентное улучшение, которое искоренение каждой причины принесло бы. Например, в приведенной ниже

таблице можно увидеть причины и частоту их появления на бланках жалоб магазина в розничной сети (Рисунок 9.5).

ИНСТРУМЕНТЫ ДЛЯ РАСПОЗНАВАНИЯ ПРОБЛЕМ

Инструменты для распознавания проблем используются для записи качества при производстве продукта. Они опираются на инструменты и методы из статистики. Эти инструменты предоставляют системе управления возможность легко и при низких затратах обнаруживать продукты, которые не соответствуют предписанной спецификации, и, таким образом, активировать процессы указанных корректирующих действий, которые будут поддерживать качество на конкурентном уровне. Контроль качества включает, среди прочего, спецификацию допустимого уровня для качественных характеристик продуктов, и измеряет производительность производственного процесса в отношении них.

Рисунок 9.3 Пример диаграммы анализа процесса

Рис. 9.4 пример блок-схемы

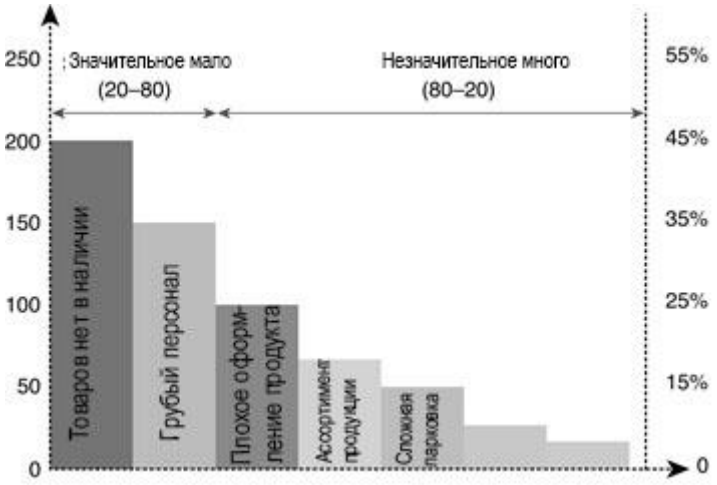


Рисунок 9.5 пример диаграммы Парето

• Более конкретно, статистический контроль процессов (SPC) состоит из набора методов для анализа статистических данных, направленных на измерение, контроль и поддержание процессов в соответствии с целями качества в направлении их постоянного улучшения. Основным инструментом, используемым для SPC, является контрольная диаграмма, которая представляет собой графическое представление определенной описательной статистики для конкретных количественных измерений процесса. Эти описательные статистические данные изображены на контрольной диаграмме по сравнению с их распределением выборки под контролем. Сравнение выявляет любые необычные колебания в процессе производства, которые могут вызвать проблемы в процессе. Контрольные диаграммы также используются для измерения продуктов с целью анализа производительности процесса, а также для непрерывного совершенствования процесса. Все контрольные диаграммы имеют три ключевых компонента: (1) линия поперек их центра (обычно математическое среднее всех собранных образцов); (2) более высокие и более низкие пределы статистического контроля, которые определяют ограничения; и (3) данные о производительности, представленные вдоль оси времени. Пример контрольной диаграммы показан на Рисунке 9.6.

• Что проверяется в контрольных диаграммах? Целью этой схематической иллюстрации является оценка колебаний, отслеживание их особых причин и наблюдение за их поведением. Пределы предупреждений используются вместе с некоторыми «правилами», которые описывают непредвиденные обстоятельства, связанные с появлением специальных шаблонов на контрольной диаграмме. Когда возникает непредвиденная ситуация, описанная в этом правиле, считается, что процесс вышел из-под контроля, и при этом не обязательно иметь какую-либо точку на графике за пределами контрольных пределов (верхний контрольный уровень, UCL; нижний контрольный уровень, LCL). Преимущества этого типа

диаграмм можно резюмировать следующим образом: он обеспечивает контроль и обратную связь, чтобы процессы постоянно проверялись, проблема выявляется в процессе, когда появляется указанная проблема, она отслеживает причины колебаний, уменьшает потребность в проверке, контролирует качество процесса и обеспечивает механизм для внесения изменений в процесс, а также проверяет результаты таких изменений.

JIT стремится свести к минимуму или даже устранить запасы

Управление запасами является важной функцией логистической системы или логистических систем участников цепочки поставок. Концепция инвентаризации является общей и не ограничивается случаем сырья, продуктов и товаров, но охватывает широкий спектр экономических явлений. Принятые решения влияют на успех систем и связанных с ними предприятий в целом. Эти решения устанавливают, с одной стороны, уровень запасов, который должен поддерживаться, и, с другой стороны, когда эти запасы должны обновляться.

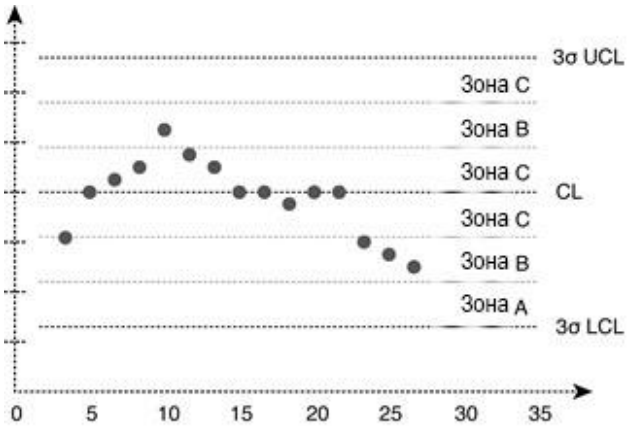


Рисунок 9.6 Пример контрольной диаграммы

Для предприятий, реализующих философию JIT, решения нацелены на поддержание точного требуемого количества и пополнение точно в случае необходимости.

Конечно, цели в этом случае одинаковы: обеспечить высокий уровень обслуживания при минимально возможных затратах. И поскольку эти правила, как правило, не могут быть достигнуты в максимальной степени, но баланс необходим, также в случае JIT управление запасами требует баланса между стоимостью отсутствия на складе и стоимостью излишка продукта. Правильное планирование и контроль управления запасами будут эффективно справляться с колебаниями спроса и поддерживать бесперебойный производственный процесс,

обеспечивая высокий уровень обслуживания и снижая затраты.

Философия JIT в отношении управления запасами изначально была сосредоточена на производстве конечных продуктов, в то время как ее первоначальной целью было минимизировать запасы с конечной целью снижения затрат. В последние годы и в рамках философии бережливого производства усилия по минимизации запасов сосредоточены на ряде видов деятельности, таких как:

• Аннулирование резервных запасов. Фактом состоит в том, что как промышленные компании, опасаясь сбоев в работе оборудования, так и торговые компании, опасаясь резкого увеличения спроса на конкретные коды, были вынуждены поддерживать значительные резервные запасы, чтобы производство не останавливалось и соответственно полностью удовлетворяло спрос. В случае с JIT идея совершенно противоположная. Никакие резервные запасы не ведутся, поскольку это может означать бракованную продукцию или скрывать плохого поставщика. Цель состоит в том, чтобы постоянно производить хорошие продукты с первой попытки и без ошибок.

• Строгий контроль над продукцией, получаемой компанией, которая подпадает под отношения между компанией и ее поставщиками, реализуется JIT. Поставщик знает, что компания или заказчик не поддерживают высокий уровень запасов, и, если отгружается дефектная продукция, это повлияет на производительность ее производственных линий, что приведет к большим потерям как в отношении обслуживания, так и эксплуатации. Этот факт создает потребность в новом восприятии и философии для управления отношениями с поставщиками со следующими ключевыми характеристиками:

– Компания должна рассматривать своих поставщиков как партнеров, соотечественников, а не противников. Следовательно, успех поставщиков «проходит через» успех компании (распределение рисков и выгод).

– Поставщики находятся близко к производственным линиям / точкам продаж, так что, с одной стороны, время отклика должно быть небольшим, но также известным (или, что лучше, надежно вычисляемым).

– Поставщики имеют доступ к данным, которые относятся к спросу на производственных линиях/точках продаж.

– Существует небольшая база снабжения, где в большинстве случаев есть один-два поставщика для каждого кода. При меньшем количестве поставщиков компания имеет лучший контроль, поскольку заказ, как правило, больше и, таким образом, может достичь экономии на масштабе и предъявлять более высокие требования, приводя к наложению еще более строгих спецификаций.

– Для достижения вышеизложенного компания, реализующая философию JIT, стремится создавать и поддерживать долгосрочные отношения сотрудничества со своими поставщиками.

JIT предлагает механизм, ориентированный на сотрудников

JIT считает рабочую силу самым важным бизнес - ресурсом. Как это приводится в действие и каковы последующие результаты? Сотрудники несут наибольшую ответственность не только за выполнение, но и за контроль над

рабочим процессом. Они также активно участвуют как в совершенствовании бизнес-процессов, так и в качестве предоставляемых продуктов и услуг. Эта ответственность не только обременяет высшее корпоративное управление, но и низший административный уровень компании, и для того, чтобы что-то подобное происходило, руководство компании, конечно, должно формировать рабочую среду, которая способствует равному участию всех и непрерывному совершенствованию всей системы производства и распределения.

Результатом этой философии является меньшее количество и лучшая подготовка персонала (действительно, сотрудники должны быть обучены соответствующим образом, чтобы иметь возможность управлять и эксплуатировать множеством машин одновременно, перемещаться с одной рабочей станции на другую, когда и где это необходимо, и иметь дело с возникающими проблемами в подходящей манере), в то время как диаграмма организационной структуры предлагает меньшие уровни управления, поощряющие горизонтальное сотрудничество между служащими.

JIT основано на автоматизации

В частности, JIT основан на автоматизированных машинах, так что один сотрудник может работать более чем с одной машиной одновременно, и потому что эти машины могут самостоятельно диагностировать проблемы и, таким образом, избегать задержек, которые будут прерывать плавный и непрерывный поток производственной процедуры. Философия рекомендует применение таких методов, как базы знаний. Сотрудники могут проконсультироваться с ними, чтобы решить потенциальные проблемы и вопросы. Эта автоматизация поддерживает ориентированный на человека характер компаний, отстаивающих философию JIT, поскольку она также поддерживается соответствующими информационными системами, которые позволяют сотрудникам всех уровней быстро принимать решения. Аналогичным образом, в осуществлении внутрикорпоративных коммуникаций и электронного обмена данными между бизнесом и его основными партнерами.

Плюсы и минусы

Когда все вышеперечисленное будет успешно реализовано, компания, принимающая их, достигнет:

- Высокой производительности, которая объясняется более высокой надежностью, уменьшением количества отходов и гибкостью производственных процессов.
- Лучшего обслуживания клиентов за счет скорости, надежности и гибкости при выполнении заказов с минимальным процентом бракованной продукции.
- Снижения эксплуатационных расходов за счет уменьшения запасов, а также процедур контроля.
- Высокого качества, являющееся непрерывным усилием и ответственностью всех сотрудников, а не только руководителей по контролю качества (полное управление качеством).

• Лучшего использования человеческих ресурсов (и всех ресурсов в целом), что также способствует его качественному обновлению.

• Долгосрочного сотрудничества и взаимовыгодных отношений с поставщиками и другими участниками цепочки поставок.

• Поддержания цели маркетинга и управления цепочками поставок, чтобы обеспечить максимально возможный уровень обслуживания клиентов, достигая немедленного времени для приема заказов и доставки продуктов.

Все вышеперечисленное повышает конкурентоспособность бизнеса и должно соответствующим образом использоваться отделом маркетинга и продаж. Это требует координации всех вовлеченные подразделения и выполнение соответствующих действий. В частности, в Таблице 9.1 представлены действия отдела маркетинга и продаж в поддержку философии JIT на продуктивном предприятии.

Таблица 9.1 Соединение производства с маркетингом для принятия JIT

Функция	Рекомендуемое действие
Производство	Калькуляция себестоимости продукции и ее сложности для того, чтобы удовлетворить особую потребность клиентов в прибыли для компании.
Отношения с поставщиками	Поиск и заключение долгосрочных отношений с поставщиками, которые могут делать частые и своевременные поставки в случае необходимости и могут поставлять высококачественные материалы и полуфабрикаты.
Отношение с клиентами	Общение и сотрудничество с клиентами по фиксированному (когда это возможно) уровню заказов и производства. Кроме того, продвижение на рынок экологически чистой деятельности бизнеса посредством применения мер по сокращению отходов.

Преимущества системы JIT не всегда очевидны. Они требуют времени и поддержки со стороны высшего руководства компании. Во многих случаях издержки производства могут возрасти для бизнеса, в то время как изменения в способе выполнения работы и в культуре сотрудников, реорганизации и реструктуризации или даже перераспределении компетенций и т. д. могут привести к результатам, которые изначально не были положительными для бизнеса. Но даже в отношении цепочек поставок, основные результаты многих исследований показывают, что цепочки поставок представляют собой сложную систему, которая не может быть объяснена с одной точки зрения, а скорее требует более интегрированного и универсального подхода. Практики JIT, вероятно, могут привести к положительным результатам в бизнесе, но многие факторы играют роль, которая может помешать процессу, в то время как другие могут уменьшить его влияние на прибыльность. Кроме того, хотя инвентаризация низкого уровня играет решающую роль в современной экономике, некоторые из ее вопросов также могут подвергаться критике. Основной целью низкоуровневых запасов является сокращение запасов с целью минимизации затрат и максимизации прибыли.

Согласно многим исследованиям доказано, что простого сокращения запасов недостаточно. Чтобы оставаться конкурентоспособным в постоянно меняющейся и конкурентной бизнес - среде, производитель должен стремиться к постоянному совершенствованию. Кроме того, нужно понимать, что клиенты больше не ждут, чтобы купить продукт, если они не могут его найти; они немедленно купят доступную замену товара конкурента. Следовательно, независимо от того, насколько фирма прилагает усилия для сжатия своих уровней запасов с целью снижения затрат и повышения прибыли, эти усилия могут быть сведены на нет, если продукт конкурента достигнет рынка первым. Другими словами, теории, которые поддерживают снижение затрат и повышение прибыльности в результате снижения уровня запасов, верны, но иногда только в определенной степени (Folinas, Fotiadis и Coudounaris 2017).

Недостатки и возможные проблемы, которые могут возникнуть в результате внедрения практики JIT, можно обобщить следующим образом:

- На рынках, спрос на которые колеблется во время экономических кризисов, риски для компании высоки, и она должна справляться с ними наилучшим образом. Резкие изменения спроса, закрытие производственных подразделений или их перемещение в соседние или отдаленные страны и т. д. создают экономическую среду, которая не способствует применению философии JIT или, в лучшем случае, компании требуется время, чтобы восстановиться до прежнего удовлетворительного состояния.
- Бизнесу сложно найти подходящих поставщиков, которые решат повторно снабжать компанию частыми маршрутами (то есть с меньшими и более частыми заказами), чтобы согласиться на строгие условия в отношении качества материалов, которые они будут поставлять или даже перемещать свои распределительные центры, склады и т. д. близко к компании (система JIT передает многие обязанности от покупателя поставщику). Это происходит потому, что, когда расстояние между компанией и ее поставщиками увеличивается, сроки доставки могут стать более нерегулярными и менее предсказуемыми.
- Персонал выступает против системы. Сотрудники теряют свою автономию в новой рекомендуемой функции, и, поскольку они теперь рассматриваются как группа, которая должна сотрудничать, а не как отдельные лица, они, таким образом, становятся менее гибкими, что требует повышенных обязанностей и обязательств, и непрерывного обучения.

9.2 . Эффективное реагирование на запросы клиента

Философия эффективного реагирования на запросы потребителей (ECR) состоит из ряда практик, которые с помощью технологий (в частности, интернета) обеспечивают тесное сотрудничество между членами цепочки поставок (и розничной торговлей в частности), чтобы лучше удовлетворять потребности потребителей, быстрее и с наименьшими затратами.

В своей базовой форме система ECR включает в себя следующие две ключевые функции:

• Сторона спроса, которая фокусируется на разработке, внедрении и продвижении новых продуктов компанией, которая может удовлетворить потребности потребителей. Для этого, как и со стороны предложения, необходима координация всех процессов продвижения продукта, от производства до конечного потребления.

• Сторона предложения фокусируется на всех точках цепочки поставок / физического распределения (и, в частности, на складе производителя или поставщика, распределительного центра дистрибьютора, розничного магазина и конечного потребителя), которые должны обмениваться информацией и применять эффективные методы управления запасами с целью обеспечения постоянного пополнения запасов и немедленного реагирования на потребности клиентов и потребителей.

Эти две части наилучшим образом соединяют два мира (маркетинг и цепочку поставок) и действуют в прямой зависимости и зависимости друг от друга. Каперс и Либрэнд (1996) попытались описать эту взаимосвязь, выделив два барьера: во-первых, барьеры между внутренними функциями (продажи / маркетинг и производство / распределение); и, во-вторых, барьеры между партнерами цепочки поставок (производство / распределение и логистика / управление запасами). Авторы утверждают, что именно фактор «стимулирующих технологий» может разрушить барьеры между ними.

• Управление категориями. Это сторона спроса в системе, нацеленная на эффективное создание спроса, и включает в себя следующие действия: внедрение продукта, продвижение продукта и ассортимент магазина (постоянное присутствие ряда продуктов в точках продаж, например, на полках). Эти действия не могут быть реализованы, если члены цепочки поставок не интегрируют как свою внутреннюю деятельность, так и свои внешние / межкорпоративные процессы и не используют свои совместные возможности для максимизации потребительской ценности. Активизирующие технологии, а также средства коммуникации могут помочь в достижении этой цели.

• Пополнение продукта. Это касается стороны предложения системы. Как было упомянуто выше, целью является бесперебойная транспортировка продукции с места производства на полки розничного продавца и удовлетворение рынка, спрос на который постоянно колеблется, и является трудно прогнозируемым. Содействующие технологии, а также стандартизация информации могут помочь в достижении этой цели.

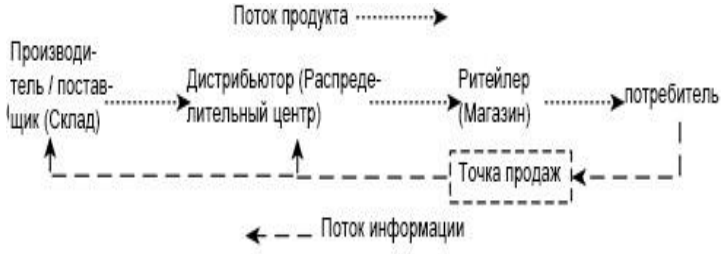


Рисунок 9.7 модули ECR

• Высокоэффективные технологии. Эти технологии предназначены для обмена деловой информацией как между различными частями бизнеса - участниками цепочки поставок, так и между ними. Они нацелены на преодоление препятствий как для внутренних функций, так и для партнеров по цепочке поставок, чтобы они могли эффективно и результативно функционировать и осуществлять управление категориями и пополнение продуктов. Важную роль играет точка продаж. Именно в этот момент собираются необходимые данные, которые будут эффективно поддерживать управление категориями и пополнение продуктов, в то время как поддерживающие технологии обеспечивают бесперебойный поток информации от и до точки продаж (Рисунок 9.7).

Производство и распространение продукции основаны главным образом на данных, собранных в точках продаж при полном применении системы вытягивания. Собранные данные могут помочь процессу принятия решений в отношении планирования и прогнозирования, управления запасами, а также планирования и распределении. Кроме того, обмен информацией в режиме реального времени с использованием современных IT-систем и технологий (таких как EDI, EPOS, технологии Auto ID, таких как штрих - коды, QR-коды и т. д.), а также автоматизация логистических процессов с использованием общей стандартизации единичных грузов и паллет, способствуют автоматизации логистических систем, а также эффективному управлению цепочкой поставок в целом, уменьшают сложность, стоимость и отсутствие на складе. Они наилучшим образом справляются с интенсивными колебаниями спроса и увеличивают уровень обслуживания клиентов и уровень удовлетворенности.

В начале раздела было отмечено, что философия ECR включает в себя набор практик. В следующих разделах мы рассмотрим эти методы и как они работают в действии.

Программа непрерывного пополнения

Основной характеристикой метода программы непрерывного пополнения запасов (CRP) является пополнение запасов товаров в режиме реального времени и только для количества, востребованного. В его полной форме нет предопределенной точки заказа и нет математической формулы, применимой для расчета количества заказа. Простым примером для понимания метода ECR является требование к питьевой водопроводной воде. Момент, когда требуется определенное количество воды - это момент, когда вы ее потребляете.

Конечно, это не может быть реализовано в максимальной степени из-за разрыва в месте (и соответствующего промежутка времени) между производителями, дистрибьюторами и магазинами. На практике происходит постоянный мониторинг продаж в точках продаж сбыта. Как только количество граничит с точкой заказа или основным запасом, указанным магазином, количество, равное оптимальной партии поставки (EOQ), реорганизовывается. Для успешного и эффективного применения ECR должна быть скоординирована вся цепочка поставок, при содействии отдела продаж, который будет продвигать определенные коды.

Компьютерный заказ

Компьютерный заказ обеспечивает экономически эффективный метод, с помощью которого розничные продавцы могут точно прогнозировать потребительский спрос. Он направлен на решение двух наиболее сложных и трудоемких функций: циклы заказов и пополнения ресурсов, а также контроль запасов.

Кроссдокинг

Кроссдокинг - это практика, посредством которой полученные продукты не хранятся (факт, который является отличительной чертой старых логистических систем), а переносятся из одного транспортного средства (например, грузового автомобиля) в другое. Следовательно, товары, доставляемые через грузовики (которые в данном случае называются входящими грузовиками (IT)), к входным воротам (входным дверям (ID)) затем выгружаются, классифицируются в соответствии с порядком, к которому они принадлежат, и затем загружаются на грузовики еще раз (выездные грузовики (OTs)) через выходные ворота (выездные двери (OD)) для транспортировки к конечным получателям (Рисунок 9.8).

Каждый IT-специалист передает продукты от одного поставщика, предназначенные для разных розничных магазинов, в то время как каждый OT содержит продукты от разных поставщиков, предназначенных для одного и того же розничного магазина. Промежуточное время хранения груза составляет 24 часа, но в большинстве случаев оно не превышает одного часа. Это приводит к более быстрой доставке продуктов конечному потребителю, а также к уменьшению складских запасов (сохраняемый запас равен нулю или близок к нулю) и транспортных расходов. Более того, в случае сторонней логистики (3PLs) поставщик может хранить больше продуктов и обслуживать больше клиентов.

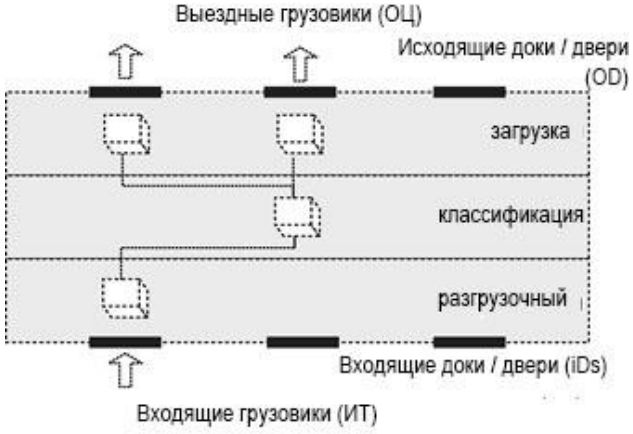


Рисунок 9.8 как работает кроссдокинг?

Прямая доставка в магазин

Мерчендайзеры являются ключевыми участниками службы прямой доставки (СПД). Они действуют как агенты известных и широко распространенных продуктов (таких как газированные напитки, свежие продукты, хлеб и хлебобулочные изделия, молоко, закуски, упакованное мясо, сыр, пиво, замороженные продукты, конфеты и т. д.), Которые посещают каждый магазин почти ежедневно. Обученные сотрудники магазинов следят за потреблением продуктов на полках, а также за уровнем их запасов в складских помещениях магазинов. Те же люди также осведомлены об отношениях и тенденциях потребителей, в то время как они имеют доступ к большому количеству полезных данных о продажах, которые хранятся в базах данных и операционных информационных системах.

Эта процедура позволяет быстро пополнять продукты, потребляемые в больших количествах и обладающих высокой производительностью категорий. Справедливо, что СПД сегодня считается наиболее эффективным методом, позволяющим быстрее определять предпочтения клиентов (то, что покупатели на самом деле покупают) на полке (для которой характерны изменение демографии и образа жизни, а также локализованный ассортимент), в то же время он оптимизирует процессы доставки заказов для более оперативной доставки, чтобы минимизировать условия отсутствия на складе.

Эффективное внедрение системы СПД также требует общих методов совместной работы и инструментов, наиболее значительными из которых являются: (а) встречи по созданию общей стоимости между основными поставщиками и розничной сетью с основными пунктами их повесток дня: ценообразование продуктов, рекламные мероприятия для новых и старых продуктов, кодификация поведения потребителей, потребности в пополнении и пополнении запасов и т. д. (б) сетевая инфраструктура обмена данными, данными, собранными с помощью POS и беспроводных технологий; и (с) общие разработанные ключевые показатели оценки эффективности (для маркетинга / и операций цепочки поставок) для обеспечения постоянного мониторинга и согласования действий с целью развития успешных отношений между поставщиками и сбытовыми компаниями. Партнерам рекомендуется использовать стандартные определения и показатели эффективности.

Калькуляция затрат на основе деятельности

За последние несколько десятилетий появился новый подход к затратам; калькуляция по видам деятельности (ABC). ABC - это метод разработки сметы затрат, при котором проект подразделяется на отдельные, поддающиеся количественному определению виды деятельности или рабочую единицу (Хацис, Кулиду и Фолинас 2011). Таким образом, по словам тех же авторов, активность должна быть четко определена, где производительность может быть измерена в единицах (например, количество процессов заказов в сравнении с человеко-часами). Следующим шагом является оценка стоимости для каждого вида деятельности с учетом всех затрат на рабочую силу, материалы, оборудование и

субподрядчиков, включая накладные расходы, для каждого вида деятельности. Наконец, каждая полная индивидуальная оценка добавляется к другим, чтобы получить общую оценку. ABC является мощным инструментом, но он не подходит для всех смет, поскольку методология ABC используется, когда проект можно разделить на определенные виды деятельности.

9.3 Производство по лицензии

В соответствии с управляемым поставщиком производством по лицензии (VMI) ответственность за планирование, выполнение и завершение заказов, а также за повторную поставку запаса лежит на производителе или поставщике, а не на компании или клиенте. Конечно, для того, чтобы это было возможно, поставщику должен быть предоставлен доступ к данным клиента и, в частности, к уровням его запасов, его продажам и полученным им заказам. Поставщик несет ответственность за пополнение запасов клиента без необходимости повторного заказа. Следовательно, ответственность за исполнение принятых клиентом заказов передается поставщику. Это большой шаг вперед для компании или клиента, который теперь может опираться на накопленный опыт поставщика или производителя, который лучше понимает рынок и имеет доступ к точным и современным инструментальным средствам.

9.4 Совместное планирование, прогнозирование и пополнение

Самая известная и амбициозная система для совместного управления запасами - это система совместного планирования, прогнозирования и пополнения запасов (CPFR). Проще говоря, в CPFR поставщики и розничные продавцы сотрудничают, чтобы планировать и прогнозировать спрос, чтобы оптимизировать поток продукции от производственных или центральных точек распределения до точек продаж.

Хотя CPFR не может рассматриваться как результат эволюции предыдущих методов, можно с уверенностью признать, что он основывается на инструментах и опыте, полученных при их использовании. Если, например, предыдущие методы базировались на внутренних или внешних сетях (обычно частных сетях), CPFR главным образом опирается на Интернет (с использованием таких приложений, как EDI, EPOS и облачные вычисления) и интернет - инструменты для сбора данных, касающихся спроса и предложения, которые позволяет членам цепочки поставок обмениваться информацией, ноу-хау и координировать свою инвестиционную политику и беспрепятственный поток продукции по всей цепочке.

Следовательно, предметом CPFR является бесперебойное сотрудничество между вовлеченными сторонами и обмен информацией по всей цепочке поставок, чтобы максимально повысить эффективность прогнозов продаж и обеспечить автоматическое пополнение продуктов в распределительных центрах, складах и полках. Цель состоит в том, чтобы минимизировать ошибки, которые могут негативно повлиять на продажи или рентабельность (Рисунок 9.9).

Как и в случае метода СПД, для эффективной реализации системы CPFR также

требуются общие методы и инструменты совместной работы, сетевая инфраструктура для обмена данными, а также стандартизированные ключевые показатели эффективности, такие как точность прогноза спроса, уровень обслуживания клиентов, уровень выполнения заказов, точность маршрутизация и т. д.

Благодаря эффективному применению CPFR, поставщики, розничные продавцы и покупатели могут получить преимущества, как показано в Таблице 9.2.

9.5 . Зондирование спроса

Зондирование спроса - это метод использования исходных данных в цепочке создания стоимости для создания более точного прогноза безусловного спроса для организации. Путем восприятия клиентского поведения при покупке или выборе имеет целью оказать положительное влияние на следующие две важные области бизнеса: наличие на полках и оборотный капитал.

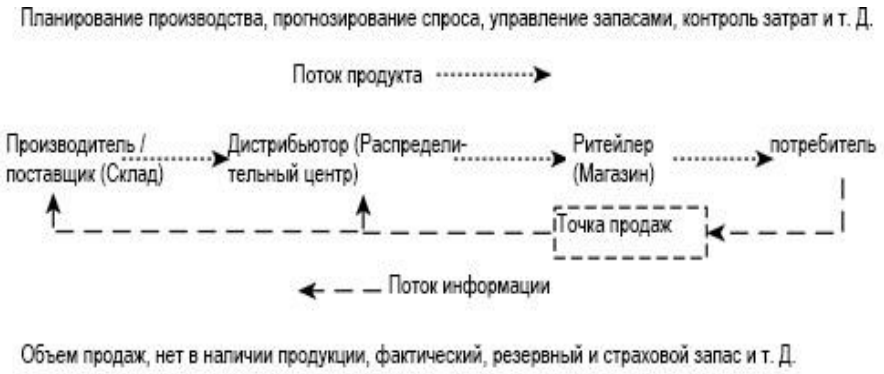


Рисунок 9.9 Рабочие элементы CPFR

Таблица 9.2 преимущества CPFR

Роль	Выгоды
Производители/ поставщики	Лучшее планирование и планирование производства благодаря высокой точности прогноза Снижение уровня запасов сырья, полуфабрикатов и упаковочных материалов Снижение эксплуатационных расходов (таких как складирование, обработка материалов и т. д.)
Предприятие розничной торговли	Уменьшение количества товаров, отсутствующих на складе Снижение уровня запасов готовой продукции Снижение операционных расходов (таких как транспортные расходы за счет улучшения маршрутизации и планирования, складских расходов и т. д.) Высокая гибкость для удовлетворения непредвиденных изменений спроса
Клиенты	Повышение уровня клиента (благодаря лучшему прогнозу продаж, доступу к историческим данным о поведении покупателей и т. д.)

Как работает распознавание спроса?

При определении спроса учитываются как данные о продажах клиентов из точек продаж, так и данные других каналов, такие как: планы компенсации продаж (на микроуровне) и погода, геополитика, социальные, природные явления (на макроуровне). Он использует не только данные из розничных магазинов, но и систему управления взаимоотношениями с клиентами, данные с веб-сайта компании и т. д. (Рисунок 9.10).

Преимуществами систем определения спроса могут быть понимание будущих моделей спроса, которые могут быть получены от покупателей и поставщиков, более точная реакция предложения, которая более точно отражает спрос и улучшенное планирование по функциям для достижения организационных целей. Следовательно, выгоды не просто существуют в функциях цепочки поставок, но распространяются на другие функции в организации и, таким образом, пересекают всю стоимость. Чувство спроса, сотрудничество и доверие являются ключевыми факторами успеха при внедрении, чтобы в полной мере использовать его преимущества для повышения операционной эффективности. Другой проблемой является целостность данных из-за существования нескольких источников данных.

Рисунок 9.10 Определение потребности в рабочих частях

9.6 . Бережливое производство

Бережливое производство (LT)- это философия, которая вводит набор принципов, инструментов и методов в бизнес-процессы, чтобы:

- оптимизировать время, человеческие ресурсы, активы и производительность;
- минимизировать отходы (не связанные с добавлением стоимости действия, такие как: перепроизводство, ожидание, транспортировка, переработка, запасы: сырье, незавершенное производство и готовая продукция, перемещение: и оператор, и машина, дефекты: дефектные продукты или выходы процесса) (Эмилиан и Стэк 2004); а также
- повысить уровень качества продукции и услуг для своих клиентов.

Или, другими словами, предложить способ "*делать больше с меньшими затратами*". Как указывают Комм и Матхайзель (2005): «Бережливое мышление - является бережливым, поскольку оно дает возможность делать больше с меньшими затратами человеческих усилий, меньшим количеством оборудования, меньшим временем и меньшим пространством- приближаясь все ближе и ближе к тому, чтобы предоставить клиентам именно то, что они хотят.»

Бережливое производство возникло в результате производства автомобилей в 1970-х годах (TPS Таичи Оно, упомянутого ранее в этой главе), цель которого заключалась в том, чтобы производственные линии характеризовались непрерывным потоком и высоким уровнем удаления отходов. Согласно Ликеру (2004), TPS состоит из четырех элементов: философия (относящаяся к стратегическим или долгосрочным решениям), процесс (поддержка внедрения практик и инструментов для устранения деятельности, не связанной с добавленной стоимостью), люди (подчеркивая значимость сотрудников, которые выявляют отходы / проблемы и предлагают стимулы для постоянного совершенствования и инноваций) и решения проблем (поддерживая парадигму обучающейся организации).

Успех этого подхода был твердо поддержан Вомак и Джонс (2003), которые предложили следующие пять принципов бережливого мышления: определение ценности с точки зрения клиента, идентификация всего потока создания ценности (VS) и устранение отходов, создание VS, производство / поставка в ответ на потребительский спрос и стремление к совершенству. Сегодня бережливое производство предлагает ряд инструментов:

- *канбан* для внедрения вытяжной системы на производственной линии;
- *poke-yoke* для автоматического обнаружения дефектов продуктов;
- *jidoka* для проверки нарушения качества;
- *kaizen,* который поддерживает постоянное совершенствование посредством вовлечения всех сотрудников на всех организационных уровнях (операционном, тактическом и стратегическом); а также
- *систематизация потока ценности* которое представляет собой визуальное представление процессов, иллюстрирующих их связь друг с другом, и такую информацию, как временные характеристики и потребляемые ресурсы, для выявления операций, не связанных с добавленной стоимостью, и т. д.

Вышеуказанные принципы и инструменты могут быть применены к большому количеству отраслей, как производства, так и поставщиков услуг.

Общее описание исследования

• Такие практики, как JIT, управляемые поставщиками запасы, эффективное реагирование потребителей, совместное прогнозирование и пополнение планирования, бережливое мышление и т. д., являются типичными подходами для обеспечения конкурентоспособности организаций в соответствии с требованиями современного рынка.

• В JIT, ресурсы приобретаются во время спроса (вовремя) и в соответствии с графиком, если они необходимы. Цель JIT- использовать минимально возможное количество оборудования, материалов и человеческих ресурсов для удовлетворения спроса.

• Философия эффективного реагирования на запросы потребителей состоит из ряда практик, которые с помощью технологий (в частности, интернета) обеспечивают тесное сотрудничество между членами цепочки поставок (и розничной торговлей, в частности), чтобы лучше удовлетворять потребности потребителей, быстрее и быстрее минимально возможная стоимость. Программа постоянного пополнения нацелена на пополнение запасов в режиме реального времени и только на количество, которое пользуется спросом. В его полной форме нет предопределенной точки заказа и нет математической формулы, применимой для расчета количества заказа. В управляемых поставщиками запасах ответственность за планирование, выполнение и завершение заказов, а также за повторную поставку запаса несет и берет на себя производитель или поставщик, а не компания или клиент. В системе совместного планирования, прогнозирования и пополнения поставщики и розничные продавцы сотрудничают, чтобы планировать и прогнозировать спрос, чтобы оптимизировать поток продукции от производственных или центральных точек распределения к точкам продаж.

• С другой стороны, определение спроса - это метод использования исходных данных в цепочке создания стоимости для создания более точного прогноза безусловного спроса для организации.

• Наконец, бережливое производство- это философия, которая вводит набор принципов, инструментов и методов в бизнес-процессы, чтобы: оптимизировать время, человеческие ресурсы, активы и производительность, минимизировать потери и повысить уровень качества продуктов и услуг для своих клиентов.

Вопросы для рассмотрения и разбора

- Определить ключевые задачи точно в срок.
- Можете ли вы привести условия применения JIT?
- Выберите инструмент JIT и примените его в конкретной организации.
- Считаете ли вы, что инструменты JIT требуют от лица, принимающего решения, больше деловых качеств, чем технических возможностей?
- Назовите плюсы и минусы JIT.
- Опишите ключевые части и функциональные возможности эффективного реагирования потребителей.
- Схематично проиллюстрируйте различия между эффективным реагированием потребителей, совместным прогнозированием и пополнением запасов, а также определением спроса.
- Определите и обсудите ключевые цели философии бережливого мышления.
- Почему философии JIT и бережливого производства имеют решающее значение в сегодняшней бизнес - среде?

10 ТЕХНОЛОГИИ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ МАРКЕТИНГА И ОРГАНИЗАЦИИ ПОСТАВОК

Введение

Инструменты и технологии для междисциплинарного сосуществования и системного подхода к маркетингу и управлению цепями поставок являются основными целями этой главы. Кроме того, также рассматриваются технологии электронной коммерции и электронного бизнеса, такие как авто идентификация (Auto ID) технологий продуктов, системы управления взаимоотношениями с клиентами и поставщиками, социальные сети, дополненная реальность и электронные точки продаж. Оценка вышеупомянутых систем сочетается с теоретическим представлением и анализом практик и методологий, поддерживающих внедрение и более эффективное использование оцениваемых систем, таких как управление бизнес-процессами и бизнес-аналитика.

Цель обучения

Прочитав эту главу, вы сможете ответить на следующие вопросы:

- Каковы основные технологии автоматической идентификации продуктов и как они могут поддерживать маркетинг и управление цепями поставок?
- Каковы ключевые бизнес - информационные системы и как они классифицируются на основе функций и уровней решений, которые они поддерживают?
- Как эволюция логистики и управления цепями поставок следует за развитием

электронной коммерции и электронного бизнеса?

• Каким образом технологии и практики интернета, электронной коммерции и электронного бизнеса могут поддерживать и помогать маркетингу, а также операциям по управлению цепочкой поставок?

План

10.1 Автоматические идентификационные технологии
10.2 Системы управления взаимоотношениями с клиентами и поставщиками
10.3 Маркетинг и управление цепочками поставок в эпоху интернета

10.1 Автоматические идентификационные технологии

Штрих-код является наиболее широко известной технологией автоматической идентификации и сбора данных. Такие технологии позволяют быстро и легко собирать и хранить данные в момент их создания. Эти технологии также включают в себя другие широко известные и используемые, такие как: магнитные полосы, радиочастотная идентификация- RFID, коды с быстрым откликом (QR), штрих - коды изображений, связь в ближнем поле, смарт-карты, идентификация голоса и голоса, идентификация, биометрия и т. д.

Использование таких технологий ограничивалось поддержкой логистических функций и, как правило, складских и транспортных операций. После широкого использования смартфонов и появления новых технологий, таких как дополненная реальность, технологии автоматической идентификации обещают не только автоматически распознавать и идентифицировать объекты, но и получать доступ к данным, данным, которые хранятся в удаленных базах данных или приложениях. Кроме того, они обслуживают интерактивность, элемент, необходимый для поддержки маркетинговой деятельности.

От штрих-кодов до приборов автоматической идентификации объектов

Штрих-код был разработан и впервые применен в США в конце 1960-х годов, в основном для промышленного использования (для удовлетворения потребностей в обработке материалов у крупных производителей автомобилей) после того, как он был запатентован Норманном Джозефом Вудлендом в 1952 году. Его широкое применение в розничных продажах последовало в течение следующих двух десятилетий, чтобы удовлетворить потребности супермаркетов для более быстрой обработки и ценообразования товаров на прилавках. Штрих - коды сегодня повсюду. Основная идея этой технологии может быть кратко изложена в следующих двух простых шагах:

• Данные размещаются на этикетке в виде последовательности черно-белых полос, которые напечатаны на каком-либо продукте или его упаковке. Пробелы переменных размеров пересекают эти полосы. Изображение и печать полос следуют определенным правилам, установленным национальной или международной организацией, и каждой последовательности полос соответствует

один к одному количество букв или символов. Специальные машины могут автоматически считывать эту информацию и передавать ее в информационную систему, так что продукт, с одной стороны, может быть идентифицирован, а с другой - что все движения, связанные с этим продуктом, могут регистрироваться.

• Информация передается с помощью специального считывающего оборудования (сканеры и т. д.) На компьютер и информационную систему. Это может быть выполнено по беспроводной сети или кабелем. Первый способ доминирует и поддерживается беспроводными локальными сетями (WLAN), в которых передача может осуществляться без кабелей от портативного терминала к компьютеру. Собранные данные используются для принятия правильных решений.

Рассмотрим эти шаги на двух простых примерах. Покупатель супермаркета отдает кассиру товар, который он хочет купить. Изделие имеет код в виде штрих-кода. Кассир "пропускает" продукт через сканер. Уровень запасов магазина автоматически обновляется и выдается чек. Если уровень запасов достигнет точки пополнения запасов, магазин закажет несколько единиц товара из распределительного центра или центрального склада.

Предположим также, что мы несем ответственность за доставку на склад и ожидаем доставки картонной коробки с водой в бутылках. Наша компания заранее определила точное место, где продукт поступит на склад (используя процесс, который мы рассмотрели в предыдущей главе). При доставке картонной коробки мы сканируем штрих-код на коробке и вводим количество штук. Затем мы идем к месту хранения (полке) и сканируем метку его местоположения, которая также была кодифицирована (это определяется самой компанией) и превращена в символ штрих-кода. Затем система знает, что этот продукт поступил на склад, а также его количество и точную точку, где он был размещен. Другая информация также может вводиться либо автоматически (например, дата прихода) или нет (дата истечения срока действия, торговое наименование поставщика и т. д.). Если продукт запрашивается, мы выполняем примерно ту же процедуру. Мы подходим к точке, где находится продукт (система обычно направляет нас соответствующим образом), сканируем местоположение, продукт и вводим количество запрашиваемых единиц. Таким образом, система обновляется с учетом только что произведенного перемещения и знает точное количество деталей и их расположение на складе в любое время.

В действительности технология штрих - кодов реализуется во всем спектре функций логистической системы, от доставки до погрузки и инвентаризации: доставка, хранение, пополнение запасов, сбор, упаковка, погрузка и инвентаризация. Она также распространяется на контекст цепочки поставок, поддерживая прослеживаемость, например, в цепочке поставок продуктов питания: сбор урожая, упаковка в поле, обработка и производство, упаковка в производственной линии, транспортировка, хранение в распределительном центре, магазине и т. д. потребитель.

Используя технологию штрих-кода на каждом этапе этого последнего примера, записываются бизнес - данные, относящиеся к функциям логистики (например, количество, происхождение, место назначения, дата отправки, срок годности,

условия транспортировки и обработки и т. д.), которые позволяют быстро обнаруживать местонахождении продукта по всей цепочке поставок, откуда он, куда он направляется, в случае чрезвычайной необходимости нужно отозвать или удалить продукт с рынка, а также данные о качестве, что позволяет нам определить источник, чтобы признать причину потенциального риска, зная методы производства и обработки, условия хранения и обработки и другую информацию, которая сопровождает продукт, если такая система существует, в то время как все они доступны в случае диетического кризиса.

Наиболее распространенным типом штрих-кода является тот, которым сегодня управляет организация GS1, а именно EAN (европейский номер товара). EAN состоит из двух основных частей: *кодификации* и *символики*. Кодификация относится к виду / структуре данных, которые должны быть изображены на штрих - коде, кодификация страны, товара и т. д., в то время как символы относятся к тому, как любое число или буквенно-цифровые элементы изображаются в линейной форме.

Цель состоит в том, чтобы присвоить уникальный номер каждому продукту. В частности, EAN состоит из 13-значной числовой последовательности и может быть найден в большинстве потребительских товаров (однако существуют другие типы штрих - кодов с большим или меньшим количеством цифр, чем в стандартах EAN, которые применяются в других сферах бизнеса и / или продуктах). Первое число является отдельным, в то время как остальные 12 разделены на две группы по шесть в каждой: одна слева и одна справа (смотрите Рисунок 10.1).

Три первые цифры (в данном примере 123) обозначают страну происхождения, а следующие четыре (4567) обозначают производителя или поставщика продукта. Пять цифр после них (89123) относятся к коду продукта, а последняя цифра (1) называется контрольной цифрой (или контрольной цифрой) и гарантирует, что считывание / сканирование было выполнено правильно. Расчет контрольной цифры заключается в следующем: сначала умножьте каждую из первых 12 цифр кода

Рисунок 10.1
Пример штрих - кода EAN-13

продукта на 1 (для нечетных чисел) и на 3 (для четных чисел) (Таблица 10.1). Затем добавьте продукты:

1 + 6 + 3 + 12 + 5 + 18 + 7 + 24 + 9 + 3 + 2 + 9 = 99

Полученное число (99) должно быть на 1 больше, чтобы сделать следующие десять (т. е. 100), что означает, что контрольная цифра равна 1. Следовательно,

процесс чтения / сканирования осуществляется следующим образом: код EAN немедленно переводится сканером на язык, понятный ПК (а именно 0, 1). Считывание штрих-кода заключается в декодировании отражения лазерного луча, падающего на этикетку со штрих - кодом. Степень отражения варьируется (и, следовательно, уникальна для каждого продукта), поскольку лазерный луч последовательно проходит через белые и черные полосы. Сканеры декодируют это переменное отражение (и преобразуют его в цифры или буквы).

При сканировании 13-значного кода EAN первые 12 цифр считываются, и описанный выше процесс используется для вычисления контрольного номера, который затем сравнивается с 13-й цифрой кода. Если они идентичны, то сканирование выполнено правильно и слышен характерный звук. EAN- это линейный тип штрих-кода, как и UPC, Interleaved 2–5 и Code 128. Также доступны 2D-штрих-коды, наиболее заметными из которых являются DataMatrix, PDF417, Maxicode, QR-коды и т. Д.

Основные преимущества применения технологии штрих-кода на складе очевидны и значительны:

- Увеличение скорости входа и выхода, а также ускорение движения продуктов внутри склада. Таким образом достигается сокращение времени, необходимого для сбора информации.
- Точное информирование, так как копирование и опечатки полностью исключены. Было подсчитано, что в ручном процессе на каждые 300 символов, из которых в среднем 1 вводится не верно. При использовании штрих-кода на каждые 7,500,000 сканирований возникает 1 ошибка.
- Точное знание того, что и сколько продуктов компания хранит на своем складе и где они находятся в любой момент времени.
- Непосредственная передача данных в реальном времени, если требуется.

Все это приводит к значительным экономическим выгодам (в результате хорошей организации и работы склада), к более быстрому и лучшему обслуживанию с точки зрения качества обслуживания клиентов и, конечно же, к общему увеличению производительности. К недостаткам можно отнести следующие: штрих -

Таблица 10.1 Расчет контрольной цифры в штрих - коде EAN-13

Десятичные знаки	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3
×	1	3	1	3	1	3	1	3	1	3	1	3
=	1	6	3	12	5	18	7	24	9	3	2	9

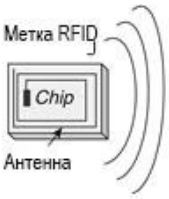


Рисунок 10.2
Операция радиочастотной идентификации

коды являются расходными и чувствительными, то есть они могут легко подвергаться коррозии и разрушаться; требуется прямая видимость со сканирующим устройством, нет места для хранения данных и нет полей для внесения изменений в штрих-код после его печати на продукте. Многие предприятия (в основном крупные розничные сети) в последнее десятилетие выбрали новую технологию автоматической идентификации: радиочастотная идентификация (RFID). RFID использует радиочастоты для чтения данных, хранящихся в небольшой цепи, известной как метка RFID.

RFID-метки могут принимать разные формы: от небольшого планшета на продукте до защитной ленты на карте доступа. Они обычно содержат микрочип, в котором хранятся данные, и встроенную антенну, которая позволяет им принимать и реагировать на сигнал с помощью считывателя RFID или запросчиков (Рисунок 10.2).

Считыватель или запросчик - это устройство, управляемое компьютером, которое передает радиочастотные волны на метки, которые должны быть расположены внутри определенного радиуса, чтобы обнаруживать и активировать их. Это же устройство также принимает (снова через антенну) и анализирует данные, содержащиеся в каждом теге, а затем передает их на компьютер для дальнейшей обработки и хранения. Связь между меткой и приемопередатчиком осуществляется с помощью антенны. Антенна обычно комплектуется приемопередатчиком и декодером и преобразуется в считывающее устройство, которое может быть портативным или стационарным устройством. Считывающее устройство передает радиочастоты с расстояния, которое варьируется от нескольких сантиметров до нескольких метров, в зависимости от выходной мощности и используемой радиочастоты.

Когда метка проходит через поле электромагнитной зоны, она обнаруживает сигнал активации от считывателя, а данные передаются на ПК через специализированное программное обеспечение для дальнейшего использования. Следовательно, ключевых компонентов RFID пять:

- метка;
- антенна;
- читатель;
- программное обеспечение (ПО), которое управляет датой, передаваемой между тегом, считывателем и компьютером; и
- персональный компьютер (ПК), где все данные сохраняются (Рисунок 10.3).

Теги - это интегральные схемы, которые могут хранить данные размером от нескольких бит до нескольких килобайт. Теги могут быть «только для чтения», а именно запрограммированы на стадии их производства без возможности дальнейшего вмешательства, или «читать и писать», что позволяет вносить изменения и дополнения в их содержание в любое время. Они также могут быть «пассивными», которые активируются, когда они находятся в поле радиочастот, передаваемых считывающим устройством, или «активными», которые имеют батарею и транспондер и передают сами данные, которые они содержат. RFID-метки хранят данные, относящиеся к лицам или объектам, которые их имеют. Таким образом, на практике они могут применяться к различным областям, где необходима идентификация объектов. Одним из них наиболее распространенных применений является обработка и транспортировка продуктов, когда они могут идентифицировать продукты либо в процессе их транспортировки, либо внутри промышленных единиц, независимо от того, находятся ли указанные продукты на поддонах, складах или на полках магазинов, заменяя таким образом технология штрих-кода.

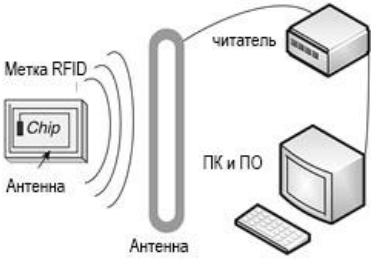


Рисунок 10.3 RFID-компоненты

Использование RFID предлагает значительные преимущества для работы самих компаний, поскольку их можно использовать для мониторинга продуктов по всей длине их цепочки поставок. Используя технологию RFID, можно добиться прослеживаемости, что обеспечивает полную прозрачность состояния и статуса продукта от его производства до его доставки конечному потребителю. Это выгодно потребителю, так как ему постоянно предлагаются высококачественные продукты. Из-за их беспроводной работы нет необходимости в прямой оптической связи для идентификации продуктов. Эта специфическая функция дает преимущество возможность одновременно читать несколько тегов. Таким образом, экономится значительное рабочее время, так как сокращается время, необходимое для проверки входящих и исходящих продуктов. Преимущества также вытекают из автоматизации процессов, которые до сих пор выполнялись вручную. Предприятия ожидают снижения своих эксплуатационных расходов, поскольку они будут привлекать меньше персонала, и ошибки также будут сведены к минимуму.

Ниже перечислены также преимущества, предоставляемые RFID: точное и оперативное информирование, а именно передача данных в некоторую

информационную систему; возможность одновременного считывания нескольких тегов, а также внесения поправок в данные, хранящиеся там, и возможность работать в неблагоприятных условиях окружающей среды и погоды. Можно также обнаружить некоторые недостатки, которые являются причинами, по которым RFID не применяется на практике. Их можно классифицировать на технические, поскольку системы RFID различных производителей не всегда совместимы друг с другом; финансовые, связанные с установочными и эксплуатационными расходами, а также социальные, поскольку использование технологии RFID может нарушать конфиденциальность личных данных.

При входе или выходе поддона с меткой RFID автоматически определяется уникальный номер для каждого продукта, номер электронного кода продукта (EPC), а также вид ящиков, которые в нем содержатся, что сводит к минимуму вероятность ошибок. Используя RFID системы в хранилищах, можно добиться лучшего управления запасами. Бизнес не в состоянии поддерживать низкий уровень запасов, тем самым экономя место для хранения. Кроме того, он также знает точный уровень запасов для каждого имеющегося продукта и может лучше планировать свои заказы. Следовательно, он имеет преимущество в достижении высокой доступности продуктов. Магазин может извлечь выгоду из такой высокой доступности, потому что низкая доступность ведет к потере дохода и имеет негативные последствия для репутации заведения. Читатель собирает и декодирует данные, хранящиеся на тегах. Затем он передает данные в информационную систему предприятия,

Рисунок 10.4
QR код

будь то система планирования ресурсов предприятия (ERP) или система управления складом (MBS), таким образом достигая точного обновления в режиме реального времени. Параллельно с этим технология также обеспечивает большую безопасность, поскольку метки могут также использоваться в качестве устройств для предотвращения краж, помогая уменьшить количество краж и потерь для бизнеса.

Коды быстрого реагирования

Коды быстрого реагирования (QR) - это, по сути, двумерный тип этикетки со штрих - кодом. Их создатель (Denso, дочерняя компания Toyota) назвала эту технологию, чтобы подчеркнуть ее основное предназначение - быстрое чтение содержимого этикетки. Однако существуют два принципиальных различия между линейными штрих - кодами и QR-кодами.

Во-первых, этикетка выглядит по-другому. Во-вторых, в отличие от линейных штрих - кодов, которые могут хранить до 20 цифр, QR-коды могут хранить больше символов (до 7,089). Это позволяет хранить и обрабатывать больше информации и, конечно, уменьшать пространство QR-код занимает в упаковке (Рисунок 10.4).

Есть сорок версий QR-кодов, каждая версия включает в себя различные модули. Начальная версия состояла из 21 × 21 модулей, в то время как последняя- 177 × 177 модулей. По мере перехода к последней версии, на каждой стороне QR-кода добавляются еще четыре модуля (в то время как сохраненная информация также увеличивается). QR-код этикетки могут быть использованы как и другие представленные кодовые этикетки и теги. Конечно, из-за их высокой емкости хранения, быстрого времени чтения и, главным образом, из-за того, что смартфоны также могут использоваться для чтения QR-кодов, они пользуются гораздо большим количеством приложений. Что наиболее интересно, так это огромные возможности, которые QR-коды предоставляют для поиска веб - страниц или файлов, содержащихся на веб-страницах. QR-коды могут быть напечатаны, например, на любом рекламном материале, например, на страницах журналов, газет или постеров, или даже на упаковке продукта, и, путем сканирования этикетки, потребитель переходит через свой мобильный телефон на интернет-сайт, предлагающий дополнительную информацию или рекламное сообщение, которое также может предложить интерактивность и привлечь пользователя. С другой стороны, каждое движение, выполняемое в логистической цепи (например, размещение товаров на полках, их сбор при заказе, погрузка, подтверждение доставки и т. д.), можно идентифицировать и автоматизировать с помощью QR код этикетки.

Потенциальные возможности применения этой технологии практически неисчерпаемы в разных местах и по разным причинам. Они, например, в настоящее время работают на автобусных станциях или станциях метро и на остановках, где они могут предоставить информацию о времени прибытия следующего маршрута. Они также используются музеями, памятниками и археологическими объектами для предоставления информации об экспонатах. Или даже на полках сетей супермаркетов, предлагая информацию о способах употребления продукта, например, рецепты. Использование QR-кодов пассажирами авиакомпаний также является устоявшейся и очень популярной практикой.

Сегодня во многих больницах Японии на браслете или карточке для каждого принятого пациента напечатан QR-код, позволяющий идентифицировать пациента и предоставить такую информацию, как имя пациента, дата его рождения, палата, номер и кровать или любая другая информация, относящаяся к медицинской карте пациента. Цель состоит в том, чтобы каждый пациент получал соответствующее лечение и лекарства в нужное время. Ключевой особенностью технологии QR-кода является его интерактивность. Ключевой особенностью технологии QR-кода является его интерактивность.

Штрих-код изображения

Идея технологии штрих - кодов изображений заключается в том, что информация включена в упаковку продукта, а считывание и идентификация находятся на уровне всего продукта, а не только на этикетке. Следовательно, разница находится в считывателе. Считыватели на основе изображений работают по-другому, чем традиционные лазерные сканеры для 1D или 2D кодов, потому что они делают снимки продуктов по ходу, пытаясь найти штрих-код (коды) в изображении для декодирования. Интеллектуальное программное обеспечение может извлечь уроки из этого процесса, обнаружив основные функции упаковки продукта и идентифицировав продукт, чтобы им не нужно было искать коды в следующий раз, когда они его идентифицируют. Было установлено, что с помощью технологии штрих - кодов изображений улучшается скорость считывания независимо от состояния этикеток или их расположения на упаковке продукта. Эта технология в настоящее время используется главным образом в кассах крупных розничных сетей. Нельзя исключать, что в ближайшем будущем не появятся приложения для поддержки маркетинга на уровне продукта.

Коммуникация ближнего поля

Коммуникация ближнего поля (NFC) - это беспроводная технология, которая опирается на контакт или близкое приближение (от 5 до 10 см) устройства, содержащего чип NFC, и другого устройства, оснащенного соответствующим датчиком.

Операция проста: устройство отправителя создает радиочастотное поле, которое может питать получателя, позволяя быстро считывать и записывать данные на нем. За исключением смартфонов, существуют также карты NFC в форме смарт-карт с различной емкостью хранения в зависимости от использования (Рисунок 10.5).

Существует три различных режима работы для NFC:

- режим быстрого чтения / записи, когда одно устройство активно, а другое пассивно и позволяет приложениям отправлять и получать данные;
- эмуляция карты, которая позволяет устройствам NFC выступать в качестве смарт-карты; и наконец,
- одноранговый для обмена данными между устройствами на уровне соединения.

NFC был создан в 2004 году в результате сотрудничества Nokia, Philips и Sony, и с тех пор разрабатываются новые приложения, которые обещают быстрое чтение и запись данных для выполнения ежедневных «рутинных операций», таких как использование виртуальных кредитные карты, сертификация продукции, а также активация услуг. Технология NFC объединяет старые технологии беспроводной связи, такие как Bluetooth и RFID. Однако, он отличается от первого, поскольку он позволяет осуществлять двунаправленное взаимодействие между электронными устройствами в диапазоне нескольких сантиметров (в то время как диапазон Bluetooth расширяется до 10–15 метров), при этом требуется меньше энергии.

Кроме того, что касается второго альтернативного варианта, он требует, чтобы устройства были смежными (в RFID считывание может выполняться в радиусе до 100 метров) и позволяет считывать только одну метку каждый раз.

Рисунок 10.5 Деятельность нефинансового контрагента

Ключевыми преимуществами технологии NFC являются: (а) взаимодействие просты, для чтения или письма требуется только касание; (б) пассивный NFC действительно может многократно использоваться повторно; (в) нет способа, которым данные могут быть перехвачены при взаимодействии, из-за близости двух сторон;

(d) она позволяет использовать широко распространенные устройства, такие как смартфоны или планшеты, простые в использовании устройства, которые обеспечивают интерактивность и достигают того, что известно как повсеместные вычисления. Все вышеперечисленное делает эту технологию процветающей для множества ежедневных применений, таких как финансовые транзакции, реклама, смарт-карты, доступ и обмен данными, хранящимися на удаленных сервисах. Есть, конечно, и складские приложения. Метка NFC размещена, например, на полках и хранит информацию (статическую и динамическую) о продуктах, расположенных на полках. Работник склада с помощью смартфона и соответствующего приложения может: считывать информацию о товаре, сверять текущий уровень запасов с книжными запасами и, конечно же, выполнять свои повседневные обязанности, такие как размещение товаров на полках или их вывоз из магазина для выполнения заказа.

Дополненная реальность

Технология дополненной реальности позволяет получить доступ к полезной информации сверх того, что воспринимается человеческим глазом в режиме реального времени! Как это работает? Используя специальные устройства, а также смартфоны или планшеты, которые размещаются между глазами пользователя и окружающей средой и проецируют цифровую информацию, полезную для пользователя, но в реальном физическом пространстве. Таким образом, это не виртуальная реальность! Лучше описать это как сосуществование физического и цифрового мира, которое позволяет добавлять данные в уже существующую среду, увеличивая тем самым информацию, доступную пользователю.

Объединение камеры и системы GPS смартфона в приведенном выше примере

дает информацию (и конкретные тексты, изображения, звуки и видео) о точках интереса (POI) в географическом местоположении пользователя и направлении, в котором он указывает камеру. Просмотр виртуальных данных возможен либо с экрана смартфона, либо с помощью специальных очков, хотя очевидно, что виртуальные объекты содержат информацию, которую пользователь сам не мог воспринять.

Наибольшим преимуществом технологии дополненной реальности является то, что необходимое аппаратное обеспечение и, в частности, дисплей (как правило, дисплей с верхним или наружным расположением), системы обнаружения (такие как акселерометры, устройства GPS, гироскопы, RFID, беспроводные датчики и т. д.), Устройства ввода (в основном смартфоны или планшеты) и специализированное программное обеспечение являются частями и включены в смартфон. Дополненная реальность по своей природе является маркетинговым инструментом, использующим, с одной стороны, современные потребности в рекламе и продвижении товаров и услуг (для интерактивности и участия), в то время как, с другой стороны, требуется только смартфон, который в некоторых странах находится в руках у девяти из десяти молодых людей. Его преимущества включают мощную коммуникацию, персонализированную рекламу, возможность отправлять комментарии в социальных сетях и визуализацию продуктов.

Эта технология также обещает эффективно и результативно поддерживать логистические операции, такие как процессы, связанные со сбором, размещением на полках, доставкой на последней миле и т. д. Более того, он может поддерживать решения, касающиеся расположения складов, организации распределительной сети, выбора маршрутов и т. д. Предположим, например, что руководитель склада хочет применить технологию дополненной реальности для сбора. Этапы, которым он должен следовать: первоначально должны быть зарегистрированы зоны склада (такие как зона приема, зона хранения и зона отправки и т. д.), а также полки, коридоры, оборудование, машины и т. д. с использованием головной камеры. Следующим шагом является выбор и точная маркировка мест, в которые будет включен виртуальный контент (виртуальные метки, GPS, лазер и т. д.). Связь мест с желаемым контентом (на основе Интернета или базы данных) станет следующим шагом, который завершится использованием устройств (таких как очки) для проецирования цифрового контента в реальные, пространственные области склада.

10.2 Системы управления взаимоотношениями с клиентами и поставщиками

Постоянное усиление конкуренции, глобализация рынка и необходимость разрабатывать, разрабатывать и предлагать персонализированные продукты и услуги заставили предприятия развивать тесные связи как со своими клиентами, так и с поставщиками. Мощным оружием в их арсенале для решения задач и достижения их стратегических целей являются информационные системы.

Необходимость установления отношений сотрудничества, с одной стороны, и широкого использования бизнес - информационных систем, с другой, побуждает компании разрабатывать новые бизнес - модели, основанные на доверии,

совместном проектировании, планировании и исполнении их бизнес-процессов и обмене информацией. Последнее (способность напрямую общаться и информировать) очень важно, поскольку оно ведет к продуктивному сотрудничеству, снижению затрат и времени отклика, а также к расширению рынка, который обслуживает компания.

Обычно бизнес устанавливает и использует ERP-систему для управления своими внутри бизнес-процессами и информацией. Есть несколько вариантов, если бизнес желает установить отношения сотрудничества и иметь возможность обмениваться информацией: компания может разрешить клиентам и поставщикам иметь доступ к своей внутрифирменной информации и использовать соответствующие приложения, создавая таким образом экстрасеть между собой, приобретать и устанавливать информационные системы, которые управляют отношениями с клиентами, поставщиками и т. д. В последней альтернативе консолидация с клиентами и поставщиками осуществляется путем соединения системы ERP с ее системой управления отношениями с поставщиками (SRM), а также с системами управления отношениями с клиентами (CRM). Таким образом создаются расширенные системы ERP или ERP II.

Что обеспечивает ERP-система? Во-первых, она поддерживает реальную интеграцию всех функций, отделов и сотрудников в бизнесе и покрывает все потребности предприятия; во-вторых, она работает в режиме реального времени и гарантирует точное и точное информирование о времени; и, в-третьих, она содержит лучшие практики ведения бизнеса.

В целом, такие системы классифицируются в зависимости от следующих факторов (Фолинас, Мантоу и Влачопоулоу 2007):

• Какие из основных функций компании, таким образом, поддерживаются IT (а именно: поставки, производство, запасы, дистрибуция, маркетинг и продажи). IT-поддержка обеспечивает следующие аспекты бизнес-процессов: автоматизация, упрощение, оптимизация и модернизация. Под автоматизацией понимается стандартизированная («механическая») производительность процессов, которая часто выявляет новые точки перегрузки и приводит к упрощению стандартов рабочих процессов, а именно их рационализации, так что автоматизация может сделать рабочие процессы более эффективными и действенными. Это также приводит к улучшению (что является постоянным усилием) таких параметров, как время, стоимость, количество ошибок, задержек и хвостов. Тип более радикальных изменений - модернизация, где бизнес-процессы проанализированы, упрощены и переработаны. Редизайн является гораздо более амбициозной целью, чем рационализация процессов, и требует принятия новой точки зрения на то, как организован процесс.

• Какие уровни (операционный, тактический и стратегический) поддерживают решения, принимаемые персоналом компании. Операционный уровень состоит из персонала, ответственного за принятие краткосрочных решений (временной интервал варьируется от часов до дней). Тактический уровень состоит из персонала, ответственного за среднесрочные решения (с временным горизонтом в несколько недель или месяцев). Стратегический уровень состоит из персонала,

ответственного за принятие долгосрочных решений (их временной горизонт составляет от месяцев до лет). Более подробный:

– Операционные решения относятся к ежедневным функциям компании, а именно к ключевым функциям, которые должны обязательно выполняться для того, чтобы компания продолжала существовать (прием и обработка заказов, проверка запасов, оценка и выставление счетов клиентам, планирование производства и т. д.). Примерами таких решений являются: «Какую часть этого сырья мы должны заказать?», «Имеет ли этот клиент право на 20-процентную скидку?» Эти вопросы часто повторяются, и поэтому можно определить переменные, влияющие на проблему, и их значения. Например, сотрудники, ответственные за проверку запасов, определяют уровень запасов, ниже которого будет заказано определенное количество.

– Тактические решения касаются распределения и контроля ресурсов предприятия для достижения объективных целей. Эти решения обычно принимаются руководством среднего звена, ответственным за управление ресурсами, которые позволят достичь целей, поставленных высшим руководством предприятия. Например, «Какими должны быть кредитные лимиты для каждой категории клиентов?», «Какие условия должны быть предусмотрены для скидок клиентов?». Такие решения принимаются не так часто, как операционные решения. Например, выбор лучшего поставщика сырья, может быть сложным. Иногда не все переменные известны, ни значения переменных, участвующих в задаче. Поставщик может предложить очень низкие цены, но качество поставляемых материалов может быть неизвестно, или уровень обслуживания, или даже его надежность.

– Стратегические решения - это те решения, которые ставят долгосрочные цели предприятия. Такие решения устанавливают основу, на которой будет основываться предприятие, и рамки, которые будут соблюдать оперативные и тактические решения. Например: "Какой стратегии мы будем придерживаться в отношении конкуренции? Низкая стоимость или дифференциация?», «Мы конкурируем по всей стране или только в ее небольшой части?». Такие решения носят стратегический характер, обычно очень сложные, не структурированные и не повторяющиеся. Не все переменные задачи могут быть определены и их значения могут даже не обозначены. Большая часть полезной информации относится к факторам вне бизнеса, таким как конкуренция, поставщики и клиенты. Неопределенность, связанная с этими решениями, велика, поскольку данные расплывчаты, а причинно-следственные связи неизвестны.

Все это можно наглядно представить на Рисунке 10.6, где идентифицируются информационные системы. Согласно этому рисунку можно выделить два основных типа информационных систем для бизнеса. Интегрированные бизнес - информационные системы могут поддерживать решения на всех уровнях организации и обеспечивать IT -поддержку для всех функций. В этом случае различные операционные отделы информационной системы бизнеса взаимосвязаны в единое целое, которое демонстрирует: технологическую интеграцию, интеграцию данных и «логику» (а именно то, система

функционирует), а также интеграция бизнес-процессов. Проектирование и разработка операционных подразделений осуществляются в контексте целостного (системного) подхода к информационным потребностям предприятия.

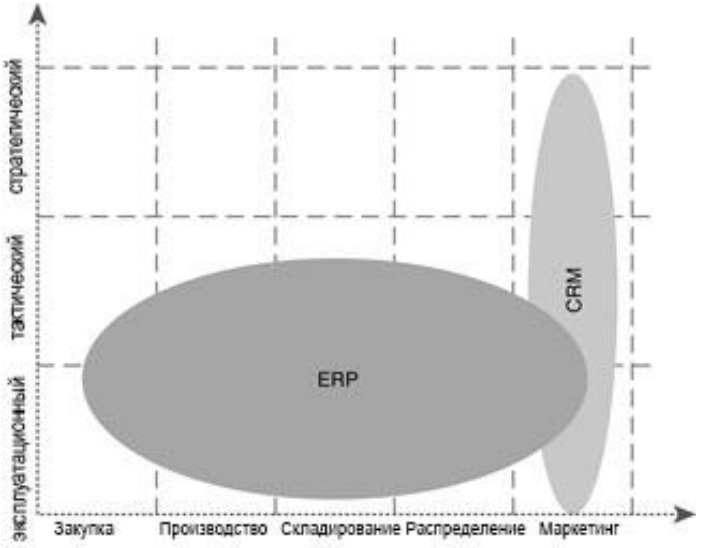


Рисунок 10.6 Структура классификации бизнес - информационных систем

С другой стороны, существуют интегрированные решения, которые направлены на автоматизацию и оптимизацию отдельных областей деятельности и на конкретных предприятиях. Эти системы представляют собой либо эволюцию традиционных систем, усовершенствованных во времени с целью мониторинга преобразования и изменения бизнес-процессов, либо они были созданы в ответ на требования современного рынка. Однако они не являются действующими частями интегрированной системы управления бизнес - ресурсами. «Лучшие в своем роде» прикладные решения - это лучшее, что может предложить рынок в своей категории, и, как правило, они создаются разными разработчиками. Эти решения значительно отличаются от разработчика к разработчику и развиваются в быстром темпе. По этой причине краткое описание, которое следует, будет характеризоваться их основными осями действия и функциями, которые они предлагают. В частности, «лучшие в своем роде» решения, оцениваемые ниже: управление отношениями с клиентами (CRM), система управления складом (WMS), системы управления перевозками (TMS) и т. д.

Модернизация бизнес-процессов

Модернизация бизнес-процессов (BPR) является наиболее известной и наиболее подходящей методологией управления и организации для актуализации изменений в фиксированных установках и создания новых конкурентных

преимуществ, которые позволят дальнейшее развитие и развитие компании. Бизнес-процессы, которые выполняются горизонтально в классической организационной схеме, основанной на функциях, занимают ключевое место в модернизации бизнес-процессов. Зачастую устранение дисфункций и повышение эффективности процессов осуществляется путем принятия новых схем межфункциональной организации. Результатом успешной модернизации является стандартизация, упрощение и автоматизация бизнес-процессов и переосмысление корпоративной структуры от функционально-ориентированных компаний к процессо-ориентированным компаниям. Успешная реализация модернизационных решений зависит от степени поддержки со стороны информационной системы, поскольку именно эта система обеспечит их включение в повседневную деятельность компании.

Общее определение Модернизации бизнес-процессов (BPR) может быть:

Радикальная перестройка (переопределение) бизнес-процессов, нацеленная на существенное улучшение критических факторов производительности, таких как стоимость, качество, уровень обслуживания и скорость. Обычной практикой является внедрение Модернизации бизнес-процессов (BPR) параллельно с установкой информационной системы для бизнеса.

Классическим примером внедрения Модернизации бизнес-процессов (*BPR)* в бизнесе является обслуживание клиента банка, желающего получить кредит на строительство (Зигиарис 2000). Процесс подачи заявки на строительный кредит включает в себя три этапа:

1 начальный этап (включает проверку информации о заявке и кредитоспособности клиента);

2 обслуживание кредита (включает расчет процентов и график платежей); а также

3 маркетинг (связанный со сбором и обработкой данных клиента для будущей маркетинговой деятельности).

Обычно, до внедрения Модернизации бизнес-процессов (*BPR)*, клиент должен был бы посетить три разных офиса, для обслуживания. Этот "линейный" процесс может длиться несколько дней и привлечь многих банковских служащих. При реализации Модернизации бизнес-процессов (*BPR)* клиенту необходимо связаться всего с одним сотрудником, который заполнит заявку на кредит в цифровом формате. Подходящий сотрудник проверит заявление, чтобы убедиться, что вся информация заполнена и правильна. Затем заявление передается через внутреннюю сеть банка сотруднику, ответственному за проверку кредитоспособности клиента. Если клиент окажется неплатежеспособным, его заявка будет отклонена, а если он окажется платежеспособным, заявка будет в цифровой форме передана сотруднику, ответственному за процентные ставки, который рассчитает процентную ставку и установит соответствующий график выплат. Затем заявка будет направлена на цифровую подпись. Наконец, данные клиента (личные данные, данные транзакций и т. д.) Будут сохранены для дальнейшего использования отделом маркетинга банка. Помощь, предлагаемая информационными системами и новыми технологиями для обмена информацией и документами для обслуживания клиентов, должна быть очевидна к этому моменту.

Благодаря модернизации процесса выдачи строительных кредитов банки достигли значительных результатов. Они не занимались перепроектированием только одного бизнес-процесса, но пересмотрели все процессы, которые логически связаны с предоставлением кредита на строительство. Вместо того чтобы автоматизировать или рационализировать предыдущий метод обработки кредитов, банки разработали весь процесс с нуля (Зигиарис 2000).

Модернизация бизнес-процессов нельзя просто считать изменением организации компании. Она направлена на улучшение процессов, которым следует компания, с целью повышения удовлетворенности клиентов, снижения затрат и улучшения качества предлагаемых услуг и продуктов. В частности:

• Модернизация бизнес-процессов (*BPR)* стремится искоренить все ненужные действия, которые не увеличивают ценность конечного продукта для клиента, а просто увеличивают время и стоимость. Цель состоит в том, чтобы искоренить процессы, которые, например, обременяют стоимость конечного продукта без одновременного желания клиента быть обремененными, или которые могут увеличить среднее время оборота.

• Модернизация бизнес-процессов (*BPR)* не преследует сокращение персонала, чтобы достигнуть сокращения затрат. Напротив, персонал может подвергаться внутренним «движениям» к процессам, которые повышают ценность конечного продукта или услуги.

• Модернизация бизнес-процессов (*BPR)* - это практика философии, ориентированной на клиента. Она ориентирована на клиента и предлагает ему продукты и услуги с ценностью. Ценность для клиента можно интерпретировать как более низкую стоимость, более высокое качество или более быстрое обслуживание, а также ограничение количества жалоб.

• Модернизация бизнес-процессов (*BPR)* обеспечивает гибкость и быструю адаптацию к постоянно меняющимся условиям, новым требованиям рынка и острой конкуренции. Благодаря инновационным и оригинальным изменениям, это приводит компанию к приобретению конкурентного преимущества.

• Модернизация бизнес-процессов (*BPR)* помогает сгладить процессы на предприятии, что приводит к повышению эффективности и производительности при интеграции систем компании.

• Модернизация бизнес-процессов (*BPR)* по сути готовит бизнес к внедрению систем автоматизации и информационной поддержки. Это означает, что компания должна реструктурировать и реорганизовать свои процессы, прежде чем она сможет перейти к установке информационных систем, чтобы она могла в полной мере использовать то, что они могут предложить.

Некоторые из ожидаемых результатов и выгод от применения технологии Модернизации бизнес-процессов (*BPR)* в компании:

• Модернизация процессов таким образом, чтобы по завершении было затрачено меньше ресурсов, вовлечено как можно меньше сотрудников.

• Единая корпоративная стратегия (например, в отношении отдела продаж в вопросах, связанных с «таргетингом» для каждого клиента, для каждого продукта

и для каждого канала).

- Реструктуризация бизнес-плана организации и повышение роли службу управления персоналом.
- Расчет затрат на корпоративную деятельность или даже с использованием калькуляции на основе операций (ABC), которая в основном распределяет расходы на управление и эксплуатацию в зависимости от вклада каждого отдела или продукта.
- Прямое единообразное информирование руководителей по корпоративному отделу или рабочей группе.
- Гибкая корпоративная политика для клиентов и поставщиков.

Изменения, приведенные выше, приведут к снижению эксплуатационных расходов компании, повышению качества (в отношении цены, готовности, доставки и предложения соответствующих услуг) продуктов и услуг, предлагаемых клиентам.

В дополнение к методологиям, связанным с процессом разработки информационных систем, информатика может также рекомендовать серию автоматизированных инструментов, которые могут внести существенный вклад и помочь в реализации проекта Модернизации бизнес-процессов (*BPR)*, особенно если он характеризуется большая сложность и высокий риск. Эти инструменты позволяют сотрудникам компании функционировать в команде. Ниже приводится краткое изложение этих инструментов.

CASE инструменты

Инструменты автоматизированной разработки программного обеспечения (CASE) в основном используются для автоматизации и поддержки системного анализа и планирования / проектирования. Использование этих инструментов может облегчить моделирование системы с помощью методов графического представления, в то время как представление системы может облегчить автоматическое создание документации. Эти инструменты изначально не были разработаны для удовлетворительной поддержки проекта Модернизация бизнес-процессов (*BPR),* но их применение, даже если оно ограничено, может существенно облегчить анализ, особенно если оно не сфокусировано на функциях.

Система моделирования

Имитация может быть особенно полезна для моделирования системы и контроля ее работы. Имитационная модель может относиться либо к старой системе, либо к системе, которая появится после модернизации процессов. Причина использования модели для имитирования работы системы может быть следствием необходимости оценивать инвестиции для проекта PR, учитывая его высокую стоимость и необходимость выбирать между альтернативными способами модернизационного процесса (создание и оценка что делать, если сценарии). Важность моделирования становится более очевидной, если принять во внимание сложность моделей и параметров, включенных в них.

Системы управления проектами

Автоматизированные инструменты в этой категории могут оказаться очень полезными в управлении проектом Модернизация бизнес-процессов (*BPR),* если принять во внимание сложность и масштаб проекта. Эти инструменты помогают в организации и координации, посредством облегчения распространения проекта, определения критических маршрутов и контроля времени.

Системы поддержки групповых решений

Это приложения, которые связывают системы разных пользовательских категорий. Пользователи совместно используют общий «проект» и нуждаются в общем наборе услуг, даже когда приложения и моделей информационных систем, которые их предоставляют, неоднородны и несовместимы. Пользователи имеют общую цель и должны работать в команде независимо от своего географического положения. Сосредоточение внимания на взаимодействии между пользователями подчеркивает три момента для лечения: общение, сотрудничество и координация. В зависимости от типа реализованной групповой работы, средством коммуникации может быть звук, текст, графика, изображения или их комбинация. Надлежащее сотрудничество предполагает брифинг между членами команды о работе каждого из них. Таким образом, информация достигает всех пользователей относительно средств и содержания вклада других участников коллективной работы. Общение и сотрудничество не могут, конечно, обеспечить получение результата, если им не хватает координации сотрудничающих сторон. Прямая категоризация легко вытекает из того, необходимо ли одновременное взаимодействие всех пользователей с системой. Если это так, то мы ссылаемся на синхронные системы. Если нет, то на асинхронные системы. Если они разделяют элементы из обеих категорий, то мы ссылаемся на смешанные системы. Электронные конференц-залы являются классическим примером первой категории. Для асинхронных систем хорошо известно приложение - программное обеспечение для доски объявлений. Наконец, система написания и проектирования коллабораторов принадлежит к смешанным системам.

Системы цифрового документооборота

Цифровая передача документов относится к обмену документами в цифровых и строго стандартизированных форматах через коммуникационные сети. Ее цель - объединить различные функции в одном процессе. Основными стандартами являются EDIFACT, CEFACT и другие документы, которые были созданы для инициатив в области электронной коммерции и электронного бизнеса.

Управление взаимоотношениями с клиентами

Термин управление взаимоотношениями с клиентами (CRM) относится ко всем тем стратегиям, практикам, программным приложениям и набору технологий и инструментов, которые помогают бизнесу организовать свои отношения с клиентами и управлять ими, чтобы они могли стать отношениями лояльности и доверия. Цель философии CRM - максимизировать ценность клиентов для самого бизнеса. Как это достигается? Благодаря лучшему управлению доступными бизнес - ресурсами, такими как время, капитал, технологии, информация, а также человеческими ресурсами через регулярные промежутки времени, конечной целью является оптимизация стоимости клиентов. Результатом адекватного управления взаимоотношениями с клиентами является минимизация затрат на приобретение и обслуживание таких клиентов и увеличение прибыли.

Здесь необходимо подчеркнуть, что CRM - это не просто программное приложение или информационная система. CRM предполагает и поддерживает изменение философии бизнеса и рассматривает удовлетворение потребностей клиентов как краеугольный камень его существования (ориентированный на клиента подход). Эта бизнес-стратегия, ориентированная на клиента, в сочетании с набором методологий, методов, инструментов и приложений составляет CRM.

Правда в том, что CRM как философия применялась компаниями задолго до того, как термин CRM был изобретен как информационная система! Владелец, например, небольшого магазина, который обслуживает потребности района, применяет CRM ежедневно (хотя он может не знать об этом). Этот владелец знает большинство своих клиентов, как часто и в какие дни они посещают магазин, количество членов их семей, их любимые блюда, привычки и желания. Однако такие подробные знания сотен тысяч клиентов по всему миру - это то, что сотрудники не могут и не могут делать самостоятельно. Вот почему компании сегодня полагаются на новые информационные и коммуникационные технологии для достижения того, что ускользает от возможностей человеческого интеллекта.

Каковы характеристики философии CRM? CRM ориентирован на клиента и системный значение, что означает, что он индивидуален для каждого клиента, с одной стороны, расширяя объем продаж от индивидуального действия отдельного продавца до непрерывного процесса или непрерывных усилий, конечной целью которых является привлечение и поддержание прибыльных клиентов. Философия CRM помогает предприятиям выявлять тех клиентов, которых они могут привлекать и обслуживать при небольших затратах и которые будут приносить наибольшую выручку за каждый евро, потраченный на маркетинг или послепродажное обслуживание. Философия CRM использует новые информационные системы и новые технологии для обнаружения всех способов взаимодействия компании со своими клиентами, для регистрации транзакций, которые они выполняют, и для анализа этих данных, с целью максимизации межвременной ценности и удовлетворенности клиентов.

Системы управления взаимоотношениями с клиентами

Транзакции клиента осуществляются через большое количество каналов связи и контактных точек. Обычными контактными точками являются: продавец (а именно, межличностный контакт между продавцом и клиентом), телефон, факс, наземная и электронная почта, колл - центры, помещения или пункты обслуживания клиентов и т. д. CRM-системы собирают и объединяют данные из разных точек контакта с клиентами, данные, которые вытекают из ежедневных транзакций с клиентами, даже от деловых партнеров компании. Такие данные заносятся в общее хранилище данных. Консолидация данных - это сбор и группировка по каждому клиенту, чтобы обеспечить и предоставить полную картину клиентов компании, которая может быть использована для улучшения процедур продаж и обслуживания клиентов.

Таким образом, CRM-системы предоставляют и распространяют полезную информацию, предлагая уникальную и целостную картину для каждого клиента, которая включает все его транзакции с компанией, историю его покупок, поведение, жалобы и возвраты. Наконец, он позволяет *анализировать* все эти данные от менеджеров по продажам и маркетингу, чтобы они могли получить полное представление о покупательском поведении клиентов с помощью ряда инструментов и отчетов. Отчеты могут представлять анализ клиентов в целом, чтобы предложить более точную и ясную картину рынка в отношении продуктов и услуг компании. Конечная цель заключается в том, чтобы предлагать лучшие, дешевые и высококачественные продукты и услуги каждому клиенту. На рисунке 10.7 представлена модель типичной системы CRM.

Рисунок 10.7 Архитектура системы управления отношениями с клиентами

Данные, вводимые в хранилища данных, происходят из внутренних источников (транзакции в точках продаж, контакты через колл - центры, электронная почта, факс и т. д., транзакции или записи в системах деловой информации, контакты на интернет-сайтах (регистрация, заполнение формы, заказ и т. д.)) и внешние источники (такие как данные, описывающие поведение клиентов на рынке, которые были собраны специализированными компаниями по исследованию рынка, списки клиентов для кампаний прямого маркетинга, собранные третьими предприятиями, статистические и демографические данные из государственных или частных компании и т. д.). CRM-система может объединять и консолидировать данные из вышеперечисленных источников. Данные будут

использоваться как операционной CRM, такой как продажи и услуги, так и аналитической CRM, которая использует сложные механизмы для анализа данных, чтобы обнаружить и идентифицировать возможные модели покупательского поведения.

Более подробно, операционная CRM управляет и координирует контакты клиентов с предприятием, маркетингом, продажами и обслуживанием. Он включает в себя приложения, которые поддерживают взаимодействие между клиентами и предприятием по большому количеству каналов связи, таких как телефон, факс, электронная почта, чат, мобильные устройства и т. д. Аналитический CRM рассматривает совокупность приложений для анализа данных, относящихся к клиентам различными операционными приложениями для того, чтобы источники информации были лучше "задействованы", чтобы лучше понять отношения и поведение клиентов. В частности, он включает приложения, которые экспортируют данные об истории клиента, его предпочтениях, а также информацию о его доходности. Это позволяет анализировать и прогнозировать ценность и поведение клиента, оценивать спрос с большой точностью и, наконец, позволяет бизнесу обращаться к своим клиентам с индивидуальными предложениями.

Основные преимущества, которые вытекают из использования систем CRM, а также CRM в целом, можно суммировать следующим образом: повышение удовлетворенности клиентов, снижение затрат на прямой маркетинг, более эффективный маркетинг и снижение затрат на приобретение новых клиентов. В дополнение к значительным преимуществам, которые дает установка CRM-системы в бизнесе, она также представляет собой серьезную проблему. Интегрированные CRM-системы (операционные и аналитические) очень дороге, а их внедрение занимает много времени. Процент отказов при установке очень высок из-за чрезмерной стоимости, проблем с интеграцией и низкого уровня принятия новой системы ее пользователями.

Кроме того, установка CRM-системы требует реструктуризации компании и важных изменений как в структуре и культуре бизнеса, так и в бизнес-процессах, касающихся отношений с клиентами. Перестройка таких процессов должна быть направлена на интеграцию продаж, маркетинг и обслуживание клиентов. Это может быть достигнуто путем консолидации всех систем и инструментов, которые позволят использовать информацию для оптимизации отношений с клиентами. Наконец, установка системы CRM предполагает также изменение в том, как процессы, связанные с отношениями с клиентами, выполняются персоналом, наделенным такими обязанностями. Это изменение должно быть направлено на развитие долгосрочных отношений с клиентом, акцент на том, чтобы удерживать клиентов от приобретения новых и перехода от транзакций к стратегиям, основанным на отношениях с клиентами (смотрите Рисунок 10.8).

Рисунок 10.8 операционная и аналитическая CRM

Системы управления партнерскими отношениями

Управление отношениями с клиентами в компании распространяется также на ее деловых партнеров. Использование систем управления взаимоотношениями с партнерами (PRM) направлено на автоматизацию отношений между компанией и ее поставщиками, благодаря чему использование данных и предоставление аналитических инструментов обеспечивает улучшение координации межбизнесных процессов. Для достижения вышеуказанных целей требуются механизмы сбора данных, так как они предназначены для преобразования указанных данных в полезную информацию и обеспечения инструментов для доступа и анализа данных с множества сторон. Требуются соответствующие инструменты для наиболее эффективного и действенного управления знаниями для поддержки принятия решений, решения проблем, связанных с бизнес-процессами, а также для планирования и контроля предлагаемых уровней обслуживания в соответствии с достигнутыми договоренностями.

Как и CRM, систему PRM нельзя рассматривать как просто приложение, а скорее, как стратегию укрепления сотрудничающих предприятий, предоставляя им равный доступ к данным и инструментам, которыми обладают только сотрудники одной компании, например, информация о продукте, каталог, образование и обучение, методы продаж, исторические данные и отчеты (смотрите Рисунок 10.9). Каждый участник должен иметь возможность не только участвовать на равных условиях в прибыли, но также и потому, что затраты и результаты таких отношений оказались выгодными для всех вовлеченных сторон. Цель остается той же, максимизация предлагаемого уровня обслуживания и минимизация стоимости. Предоставленные функции SRM являются существенным фактором для повышения эффективности и конкурентоспособности цепочки поставок.

Рисунок 10.9 Система управления взаимоотношениями с поставщиками

10.3 Маркетинг и управление цепочками поставок в эпоху интернета

Даже если большинство согласится с тем, что интернет и электронная коммерция / электронный бизнес не повлияли на фундаментальные ценности и философии маркетинга, они сформировали множество инструментов и методов, которые были разработаны специально для пользователей электронной торговли. В таблице 10.2 представлены примерные случаи влияния электронной коммерции / электронного бизнеса на маркетинг услуг.

Таблица 10.2 Влияние эволюции электронной торговли / электронного бизнеса на маркетинг услуг

Семь Ps услуг маркетинга	Влияние эволюции электронной коммерции / электронного бизнеса на маркетинг услуг
Продукт	Лучшее обнаружение и таргетинг, больший объем и тип информации (описательно или с помощью мультимедиа), включение специализированных преимуществ (рыночные рекомендации, рекомендации, критика).
Размещение	Новое «пространство» с возможностью выполнять заказы без временных ограничений или необходимости пространственного перемещения.
Цена	Простое сравнение цен, большая доступность цен предложения, больше преимуществ (индивидуальные условия доставки, поддержка клиентов).
Продвижение	Более простой способ предоставления более выгодных предложений или соглашений (взаимосвязанные продажи, предлагаемые продажи, коды скидок, скидки лояльности), возможность показывать все предложения, более эффективные и эффективные продажи в точке покупки (напоминания-подсказки при оформлении заказа).
Вещественное доказательство	Лучше соответствовать образу жизни потребителя (лучшее проникновение в реальность, повседневную жизнь и окружающую среду потребителя).
Люди	Связь с более широким кругом заинтересованных сторон, конкурентов, союзов, государственных органов.
Процесс	Лучший ответ на жалобы клиентов, более эффективный и действенный процесс обратной связи.

В качестве инструментов электронного маркетинга можно рассматривать:

• Создание электронных профилей клиентов. Посещение потребителя на интернет-сайте компании позволяет записать следующую информацию: IP-адрес, а именно личность посетителя, время и продолжительность посещения, посещенные веб - страницы, рекомендуемые способы оплаты и отправки продуктов и т. д.

• Электронное ценообразование предлагает следующие возможности: (i) постоянное информирование о цене продукта и инструктаж клиента, который выразил заинтересованность либо в самом продукте, либо в чем-то подобном; (ii) сравнение между продуктами; (iii) разные цены для разных сегментов рынка, разных географических регионов, основанные на истории продаж, сезонности и т. д.

• Электронная реклама. Интернет обслуживает создание недорогих рекламных объявлений, предлагающих интерактивность, активное участие и персонализацию контента и услуг. Руководителям компаний, желающим рекламировать свою продукцию, доступно множество инструментов. Ориентировочно можно указать следующее: баннеры, которые являются наиболее

распространенными инструментами, чтобы привлечь внимание потребителя и перенести их на соответствующую веб - страницу, всплывающие окна и т. д.

• Резкий рост социальных сетей позволяет маркетологам планировать рекламные мероприятия, которые распространяются через членов таких сетей или создание личных или групповых страниц.

• Цифровые каталоги, которые, будучи цифровыми, разрешают и обслуживают для сравнения, фильтрации и поиска в реальном времени, а также связаны с другими файлами или веб - страницами.

электронный УЦП

Термин «электронный бизнес» описывает те предприятия, чье существование и стратегия основаны на интернете, и те предприятия, которые пересмотрели свою миссию, стратегию и операции на основе новых моделей сотрудничества и современных интернет-практик. Это широкое и всеобъемлющее понятие, которое включает в себя концепцию электронной коммерции. Электронная коммерция относится к компаниям, которые используют инновационные технологии ICT и, в частности, интернет для проведения *транзакций* и взаимодействия с клиентами. Такие транзакции (в соответствии с известной четырехуровневой моделью зрелости Gartner Group, которая предлагает этапы эволюции: присутствие, взаимодействие, транзакция и трансформация) могут включать представление продуктов, привлечение клиентов (реклама, продвижение), взаимодействие с клиентом (каталоги продукции, продажи), обработка заказов и продаж (прием и исполнение заказов, доставка и оплата), поддержка клиентов (контроль выполнения заказа, послепродажное обслуживание), электронный обмен документами и связь с поставщиками (Баум и Ди Майо 2000; Гарвер Груп 2000).

С другой стороны, электронный бизнес (стадия трансформации в четырехфазной модели зрелости Гарвер Груп) относится к компаниям, которые используют технологии ICT и интернет, в частности, для формирования сотрудничества. Такое сотрудничество начинается с внутренней самой компании, где нарушаются операционные и географические границы, предлагая сотрудникам возможность использовать и обмениваться всей доступной информацией, чему способствует внутренняя инфраструктура сетей (частные корпоративные компьютерные сети). Результатом является распределение работы (бухгалтерия, производство, закупки, продажи, управление персоналом и т. д.) И разработка правил сотрудничества в отношении распределения ресурсов и совместного достижения целей и задач. Такое сотрудничество может распространяться и за пределы компании, включая деловые операции, которые проводятся на всей цепочке создания стоимости, например: электронные закупки и цепочки поставок и транзакции с деловыми партнерами. Следовательно, электронный бизнес преследует цель улучшения отношений компании со всеми основными заинтересованными сторонами бизнес-процессов как во внутренней, так и во внешней среде бизнеса.

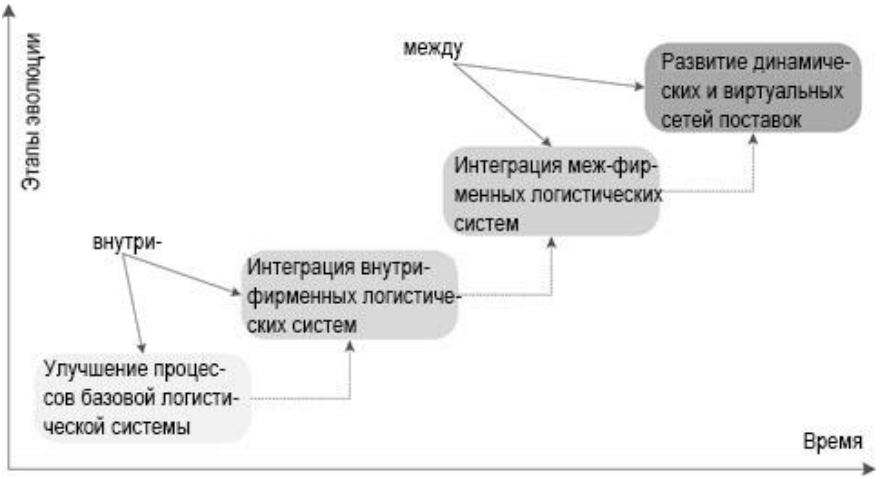


Рисунок 10.10 Этапы эволюции управления логистикой / управления цепочками поставок

Источник: адаптировано из Folinas и соавторы. (2004)

Следует отметить, что эволюция электронной коммерции / электронного бизнеса (особенно в отношении последних этапов) связана с этапами эволюции управления логистикой / цепочкой поставок. Первоначально управление логистикой было сосредоточено на предоставлении основных транспортных услуг. В частности, можно выделить четыре этапа (как показано на Рисунке 10.10):

- Этап совершенствования отдельных логистических процессов.
- Этап интеграции процессов внутренней логистической системы.
- Этап интеграции процессов логистической системы между предприятиями и участниками цепочки поставок.
- Этап создания динамических и виртуальных сетей.

Первые два относятся к внутренней части бизнеса (внутренний), а два последних относятся к двум или более предприятиям (внешний):

• Совершенствование отдельных логистических процессов. Эта стадия представляет собой первоначальные попытки предприятий внедрить методы и методологии управления цепочками поставок, направленные на улучшение конкретных операций их логистической системы (главным образом, хранения, транспортировки и распределения) с целью повышения качества оказываемых услуг и снижения цен на товары / услуги, снижения материально-производственных запасов и затрат. Чтобы достичь этого, компании автоматизируют определенные функции (хранения, транспортировки и распределения). Структура является строго иерархической, и различные отделы функционируют как независимые организации создающие среду, которая состоит из «карманов» информации и решений. Характер этого этапа ориентирован на отдельные отделы организационной структуры бизнеса, а не на клиента или ассоциированную компанию, а на приобретение конкурентного преимущества.

• Этап консолидации процессов внутренней логистической системы. На данном этапе существует сотрудничество между отделами логистической системы предприятия, направленное на оптимизацию внутренних процессов предприятия и на интеграцию его бизнеса. Первые попытки внедрения приложений электронной коммерции также наблюдаются, поскольку компании уже разработали внутренние сети и интегрированные информационные системы, которые позволяют повысить эффективность цепочки поставок и производительность логистической сети. Эта сеть теперь имеет возможность цифровой поддержки базовой связи и сотрудничества с поставщиками в отношении управления распределением и транспортировкой, а также координации производства и поставок. Решения, касающиеся планирования и функционирования цепочки поставок, действуют для всей корпорации и учитывают все имеющиеся ресурсы. Попытки и усилия направлены не только на оптимизацию производительности и затрат, но и на лучшее обслуживание клиентов, а именно на улучшение и более быстрое выполнение заказов.

• Этап консолидации процессов логистических систем между предприятиями и участниками цепочки поставок. Ориентация бизнеса на данном этапе заключается в том, чтобы сбалансировать уже реализованное внутреннее улучшение с потребностями внешней среды сети с полной цепочкой поставок. Внешние ресурсы находятся в распоряжении внутренних групп, которые занимаются общим улучшением сети и удовлетворением конечного потребителя. В этом случае синергизм распространяется на все уровни, и степень консолидации и синхронизации цепочки поставок - не самый важный фактор успеха бизнеса. Чтобы достичь этого, компании создают прочные связи со своими ключевыми клиентами, предоставляя индивидуальные продукты / услуги, услуги с добавленной стоимостью, дифференцируя свои предлагаемые услуги от услуг конкурентов. Инновационные интернет - технологии применяются для осуществления транзакций между различными предприятиями. Таким образом, поддерживается автоматизация процессов отправки бланков заказов, счетов-фактур и других документов. Сотрудничество с добавленной стоимостью осуществляется полностью функциональным образом и на отдельных участках цепочки, в отличие от подхода динамической сети виртуальных предприятий, который характеризуется стратегическим характером.

• Этап создания динамических и виртуальных сетей поставок. Создание совместных моделей электронной цепочки поставок и создание полностью взаимосвязанных сетей являются основными характеристиками этого этапа. Совместные сети добродетели позволяют участникам совместно сотрудничать в разработке новых продуктов и прогнозировании рыночного спроса с помощью полной прозрачности информации, циркулирующей по всей цепочке поставок, способности к гибкому использованию всех доступных ресурсов и лучшей реакции на требования клиентов, так как все участники имеют более информированное и лучшее представление о рынке. Материализованы такие концепции, как динамическое управление цепочкой поставок на основе современных (благодаря интернету) технологий и управление внешними/ динамическими сетями. Они нацелены на оптимальную эксплуатацию и

использование всех доступных внутренних и внешних ресурсов, максимально возможное снижение совокупных затрат и полное удовлетворение конечного потребителя. Создание этой динамичной среды приводит к оптимизации цепочки поставок и появлению новых приложений для электронного бизнеса. Все усилия направлены на принятие новых бизнес - моделей, которые полностью основаны на интернете и которые помогут бизнесу (или, что лучше, развивающейся сети предприятий) занять доминирующее положение на рынке. В сообществах создаются на данном этапе или электронные рынки, либо цепочки поставок. Корпорации формируют сети цепочек поставок друг с другом с общими целями и объективными целями. Динамичный характер сетей между компаниями предоставляет существенное конкурентное преимущество участвующим предприятиям и делает их способными противостоять новым условиям глобализованного рынка. Акцент делается на выборе подходящих партнеров, который основывается на специальных навыках каждой компании-участника, а также на высоком уровне интеграции информации и процессов между участниками, элементами, которые представляют ценность для клиента и повышают эффективность цепочек поставок.

Связь эволюции управления логистикой / цепочкой поставок, с одной стороны, и электронной коммерцией / электронным бизнесом, с другой, представлена на рисунке 10.11. В следующих разделах эта тема рассматривается более подробно.

Основное превосходство

Первый этап фокусируется на отдельных логистических процессах. Там небольшая база поставщиков и установленные отношения характеризуются относительно ограниченным доверием и контекстом конкретных сделок. Предприятие создает свой веб - сайт, рекламирующий свои продукты и услуги, в то время как этот сайт не связан с какой-либо другой специализированной информационной системой для бизнеса. Его ключевой особенностью является то, что процесс принятия решений децентрализован, отделен и рассредоточен, а обмен информацией между департаментами также ограничен. Сосредоточив анализ на логистических процессах в отношении поставок, закупки осуществляются на уровне департамента, и основная цель заключается в минимизации запасов, в то время как основной проблемой является отсутствие обратной связи по потребностям клиентов.

Превосходство предприятия

Второй этап направлен на оптимизацию бизнеса в целом. При этом соблюдается стратегия объединения информационных потоков между различными отделами предприятия, в то время как бизнес - решения принимаются коллективно и в командной работе. Предприятие общается со своими стратегическими партнерами, используя стандартизированные формы связи для выполнения определенных процессов. Оно установило и эксплуатирует интегрированные системы планирования ресурсов предприятия (ERP), которые нацелены на предоставление функциональности, в то время как предприятия обычно также

осуществляют реструктуризацию своих бизнес - процедур.

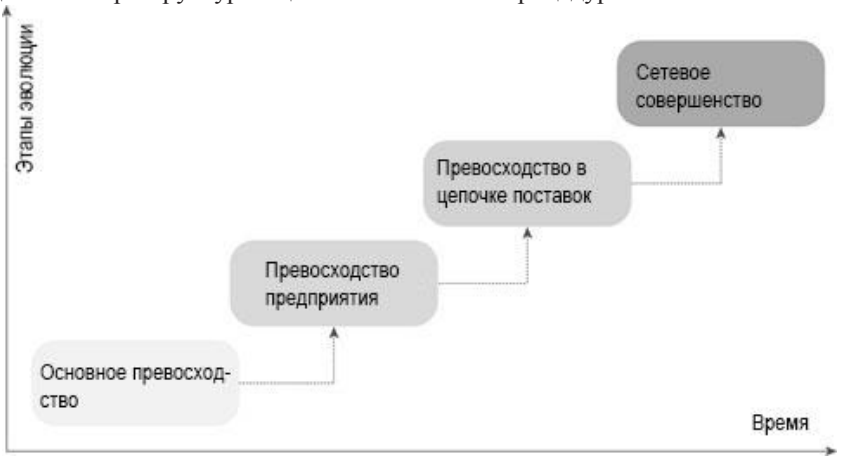


Рисунок 10.11 Эволюционные этапы взаимосвязи между электронной коммерцией, электронным бизнесом и логистикой, а также взаимосвязью управления цепями поставок

Чтобы еще больше продвигать свои продукты, производители ERP-систем внедрили и внедрили ряд практик и технологий для поддержки деятельности в области электронной коммерции / электронного бизнеса. Практически все поставщики ERP-систем добавили приложения, которые обслуживают и поддерживают такие процессы, как: электронные закупки, электронные продажи, управление интернет - магазинами (а именно представление продуктов в электронных каталогах, управление клиентами, анализ корзины, механизм оплаты, мониторинг заказов и клиентов, рекламные механизмы, персональный сервис, управление приемом заказов и т. д.). В то же время компании также надеются, что расширение их уже существующих систем ERP не только «положительно повлияет» на инвестиции, которые они вложили в решение ERP, но в то же время ускорит развитие их деятельности для участия в электронной коммерции / электронном бизнесе.

Установка ERP-систем на основе централизованных систем баз данных обеспечивает единое и однообразное бизнес-планирование и принятие стратегических решений. Логистические процессы (поставки, управление запасами / складом, планирование производства) рассматриваются как интегрированная система, поддерживаемая системой ERP, как и основные и повседневные работы, такие как сбор продукции, упаковка и отгрузка. Наличие центральной базы данных также позволяет централизованно управлять маркетингом и продажами.

Превосходство в цепочке поставок

На третьем этапе развивается электронное сотрудничество по всей длине цепочки поставок путем развития внутрикорпоративной организационной

структуры и принятия решений. Обмен облегчается стандартизированными документами и совместно планируемыми внутри бизнес-процессами, однако основанный на открытых стандартах (EDI-XML).

Технологии электронного обмена данными (EDI) и расширяемого языка разметки (XML) являются стандартами для обмена бизнес-данными. Впервые технология EDI появилась , определенная как обмен структурированными бизнес-данными в цифровом формате между информационными системами двух или более коммерческих партнеров с минимальным вмешательством человека. Данные относятся к учетно-логистическим документам (заказы, счета-фактуры, накладные и отгрузочные накладные и др.). Эти сообщения или стандарты передаются в стандартизированном формате, который должен быть согласован между действующими предприятиями или организациями. Отсутствие общих стандартов для всех потенциальных деловых партнеров требует новых и индивидуальных переговоров.

XML появился позже и является сегодня наиболее значительным усилием для цифровой передачи данных и автоматического выполнения бизнес-транзакций в реальном времени. Язык XML следует из S3ML (Стандартный обобщенный язык разметки- международный стандарт 8879) и направлен на организацию и структурирование данных таким образом, чтобы они автоматически использовались любым программным обеспечением или базой данных. Это новый стандарт, который был разработан W3C (World Wide Web Consortium). Он был принят крупными международными организациями, такими, как Центр Организации Объединенных Наций по упрощению процедур торговли и электронным деловым операциям или СЕФАКТ ООН, исследовательскими центрами (OASIS, Electronic business XML или ebXML, RosettaNet и т.д.) и многие предприятия.

Компания стремится интегрировать либо свои ERP, либо специализированные информационные системы с системами CRM и / или PRM, упомянутыми выше, и системами управления цепочками поставок (УЦП). Обычно все это осуществляется через интернет, который функционирует как электронная торговая площадка. Таким образом достигается более быстрая обработка процедуры поставки (которая включает в себя набор повторяющихся процессов), что позволяет значительно улучшить условия с точки зрения меньшего административного и управленческого обременения, лучшего качества обслуживания и более быстрого удовлетворения требований по сравнению с ранее доступными дорогостоящими и трудоемкими процессами. Для покупателей ключевым преимуществом этого решения является то, что теперь они могут выбрать поставщика среди многих быстрее, косвенно и по более низкой цене, что приводит к улучшению качества продукции и более быстрой доставке. Прямое и

немедленное выполнение процедуры поставок, электронных переговоров, цифрового подписания контракта и сотрудничества в соответствии со спецификациями может способствовать снижению как времени, так и стоимости транзакций, направленных на удовлетворение потребностей в закупках. Выполнение заказов на поставку происходит незамедлительно, поскольку все заказы и информация, введенные на веб-сайте, одновременно передаются всем соответствующим приложениям в любом месте на предприятии поставщика. Имея доступ к текущему инвентарю и данным, относящимся к отправкам поставщика, клиент может быть проинформирован о состоянии его заказа, включая наличие и ожидаемые даты отправки. Среди преимуществ для поставщиков - возможность подачи заявок и предложений в глобальном масштабе, низкая стоимость подачи предложения и возможность сотрудничества с другими поставщиками. Таким образом, электронные закупки и обмен информацией, предлагаемой системой ERP в сочетании с подсистемой, означает, что поставщики имеют возможность действовать быстро, напрямую и эффективно в отношении услуг, которые они предлагают, и способны предлагать услуги высокого уровня покупателям. Приложение позволяет поставщикам напрямую взаимодействовать со своими клиентами в отношении инструктажа о ходе их заказа, причинах задержек, если таковые имеются, или обновления инвентарного списка и т. д. Наконец, начинается внешний обмен информацией с поставщиками и клиентами, а также процесс принятия решений создаваемыми внутрифирменными командами.

Сети передового опыта

Четвертый этап- это кульминация усилий по динамической интеграции процессов цепочки поставок, основанных на системах управления знаниями и использующих человеческие ресурсы, которые специализируются на использовании современных технологий. Этот этап характеризуется полным обменом процессами и информацией, в то время как существует высокий уровень доверия в развитии отношений сотрудничества. В дополнение к системам управления знаниями также рекомендуется использовать совместные методологии, такие как совместная коммерция, виртуальные организации, методологии CPFR и т. д. На четвертом этапе информация полностью передается и прозрачна в контексте созданных динамических отношений сотрудничества. Новые модели для электронного бизнеса и соответствующие технологии поддерживают успешное и эффективное использование электронных поставок, преодолевая любые препятствия, которые стоят между сторонами, составляющими цепочку. Создаются новые бизнес - сети (на основе интернета), заменяющие традиционную линейную модель и демонстрирующие следующие характеристики:

- Полная прозрачность и доступность всей информации, касающейся клиента, продукта, продаж, операций с поставщиками и т. д.
- Расширение и улучшение отношений с клиентами, достигаемое за счет быстрой, прямой и точной доставки, а также интегрированных сервисных услуг.
- Эффективные и действенные транзакции за счет консолидации

информационных потоков, финансовых масштабов и продуктов / услуг.

• Гибкость в настройке технологической инфраструктуры и отношений сотрудничества.

• Подробное описание и оптимизация движения продукции, калькуляции и, в целом, деятельности, необходимой для удовлетворения спроса.

• Среда, способствующая совместному принятию решений и ведущая к синхронизированной цепочке поставок.

Проблем, с которыми необходимо столкнуться для создания интегрированной электронной цепочки поставок, много, но потенциальные выгоды еще больше. По этой причине предприятия сегодня осознали необходимость новых бизнес - моделей и информационных систем в реальном времени. По мере того, как организации / предприятия вступают в новую эру конкуренции, электронная цепочка поставок может играть каталитическую роль и помогать в завоевании большей доли рынка с конечными целями максимизации прибыльности и удовлетворенности клиентов.

Концепция виртуальной организации рассматривается не как единое / автономное предприятие, а как сеть предприятий, различных и независимых предприятий, где использование электронных средств и средств массовой информации (особенно интернет) и обмен знаниями позволяют создать динамических сетей, которые в состоянии предложить более сложные продукты на рынок, продукты, произведенные в соответствии со специальными и специфическими требованиями их клиентов. Каждый бизнес или участник сети обладает только частью навыков и ресурсов, необходимых для производства и распространения продукции или услуг. Остальные приходят в результате синергии. Таким образом, виртуальная организация- это временный альянс предприятий, которые объединяются для того, чтобы делиться своими специальными навыками, ресурсами и компетенциями и имеют цель: повысить степень реагирования на предлагаемые рынком возможности для бизнеса (Фолинас, Мантоу и Влачопоулоу 2005; Фолинас, Мантоу и Влачопоулоу 2003).

Основными особенностями виртуальной организации являются устранение географических границ, отсутствие границ или ограничений для перемещения информации; ликвидность их организационной формы; высокое доверие и способность к совместному и прямому взаимодействию; их очень высокая скорость и гибкость; и единство внешнего вида по отношению к клиентам. Более конкретно (Фолинас, Мантоу и Влачопоулоу 2003) они включают:

• Отсутствие границ: создана сеть географически распределенных компаний или отделов компаний.

• Акцент на специальные навыки: каждое участвующее предприятие обладает своими специальными навыками, которые дополняют навыки других сотрудников. Этот факт позволяет участвующим предприятиям удовлетворять потребности рынка, предлагая гибкость в адаптации к ним превосходных продуктов / услуг.

• Поиск возможностей: виртуальная организация- это временное сотрудничество, созданное для конкретной бизнес - возможности. После его завершения сотрудничество заканчивается, и виртуальная организация

демонтируется. Ключевой особенностью этого подхода является способность внедрять инновационные системы, методологии и практики, полностью ориентированные на клиента.

• Динамическая структура: виртуальная организация имеет динамическую организационную структуру с правилами администрирования и управления, которые можно легко перенастроить. Таким образом, бизнес может входить в виртуальную организацию или выходить из нее в любое время, и все ее участники обычно имеют одинаковые права при отсутствии доминирующего бизнес - объекта.

• Не фиксированные или частично фиксированные деловые отношения: существуют отношения зависимости между членами виртуальной организации, но они также могут продолжаться после завершения и демонтажа виртуальной организации.

• Доверие: ключевой особенностью является степень доверия между членами виртуальной организации. Развитие доверия, основанного на обмене и распределении навыков и информации может заменить традиционную форму управления и контроля. Этот факт обусловлен типом отношений, общими навыками и знаниями. Все вышеперечисленное требует высокой степени доверия.

• Технологическая инфраструктура: технологическая и коммуникационная инфраструктура, позволяющая географически удаленным компаниям сотрудничать, значительно повышает эффективность совместного использования и совместного использования имеющихся у них ресурсов, одновременно снижая соответствующие транзакционные издержки.

Электронный заказ

Принятие и выполнение заказа включает в себя все действия, необходимые для предложения заказанных продуктов и услуг клиентам, включая послепродажное обслуживание. В случае электронного заказа эти действия осуществляются через Интернет и с применением технологий, стандартов и практики электронной коммерции и электронного бизнеса.

Есть две проблемы для электронного заказа. Во-первых, электронная коммерция и электронный бизнес основываются на философии тяги, а именно на том, что действия по выполнению заказа начинаются с заказа, который обычно корректируется (например, на интернет-сайтах Cisco и Smart-car) (в отличие от традиционной торговли, которая обычно начинается с производства и заканчивается на хранении, а затем рекламируется клиентам). Следовательно, сложно прогнозировать спрос из-за недостатка опыта и различных потребительских предпочтений (глобальный рынок!). Во-вторых, электронная торговля основывается на практике «от двери до двери», а именно, товары доставляются до двери клиента (в отличие от традиционной торговли, когда товары производятся и перевозятся в больших количествах на склады магазинов).

Мероприятия включают в себя следующее:

- проверка полноты и точности заказа;
- кредитный контроль;
- регистрация заказа на выполнение;
- проверка наличия запрашиваемой продукции;
- подготовка к началу производства (обратный заказ) или отмена заказа;
- оформление заказа в бухгалтерии и взимание платы с клиента;
- исполнение /сбор заказа;
- обновление запасов;
- упаковка заказа;
- загрузка заказа;
- доставка заказов;
- управление доходами.

Как было представлено в главе 3, эти мероприятия составляют время выполнения и делятся на три дополнительных пункта (Рисунок 10.12). Точно так же, чтобы уменьшить время выполнения заказа, мы должны предложить действия, чтобы уменьшить три подпериода.

1 Сокращение времени обработки заказа:

– Лучшее прогнозирование спроса. Прогноз спроса может часто выполняться совместно с деловыми партнерами по цепочке поставок, чтобы точно и правильно оценивать спрос и планировать его покрытие. Кроме того, применение метода прогнозирования и пополнения средств совместного планирования (CPFR), которое было проанализировано в предыдущей главе, может, с одной стороны, помочь в более эффективном использовании имеющихся данных, а с другой - в более эффективном изготовлении.

Рисунок 10.12 уменьшение времени выполнения заказа в электронном порядке

– Автоматизация процедуры приема заказов. В частности, прием заказов может осуществляться с использованием технологий EDI или XML или с использованием цифровых форм, которые обеспечивают более быструю, дешевую и более точную процедуру. В транзакциях «бизнес для бизнеса» (B2B) заказы могут быть сделаны и автоматически переданы поставщикам, когда уровни запасов упадут ниже определенного уровня, а именно путем применения метода инвентаризации, управляемой поставщиком (VMI), который был рассмотрен в

предыдущей главе.

– Создание электронных рынков. Целью электронной торговой площадки является объединение потенциальных поставщиков и клиентов. Обычно он создается на интернет-сайте, управляемом третьим субъектом бизнеса, который выступает в качестве посредника. Эта организация обеспечивает надлежащее и незамедлительное информирование поставщиков о заказе по требованию, а также информирует клиентов о ходе выполнения их заказов.

2 Сокращение сроков исполнения заказа

– Автоматизация складов, с использованием автоматизированных систем для сбора продуктов и использования ремней и робототехнических систем.

– Использование технологии RFID, которая, как было представлено в предыдущем разделе, позволяет автоматически идентифицировать объекты в режиме реального времени, а также позволяет отслеживать объекты (статические / движущиеся).

3 Использование телематических систем, которые передают данные через Интернет

– Телематические приложения, которые в логистике сосредоточены на транспортировке / распределении продуктов и, в частности, на управлении автопарком. Сегодня на рынке доступно большое количество систем и приложений (называемых некоторыми «интеллектуальными транспортными системами»), которые позволяют автоматически определять местоположение транспортного средства в режиме реального времени, обнаруживать проблемы в транспортном средстве или какой-либо его системе, способность управлять транспортным средством, безопасность водителей и транспортных средств и контроль за состоянием товара.

– Системы GPS / GPRS, для мониторинга и определения местоположения пакетов, а также информирования клиентов по электронной почте о состоянии заказа и ожидаемом времени прибытия входящих пакетов.

Рисунок 10.13 структура применения телематики на транспорте

На рисунке 10.13 представлены основные пользователи таких приложений, а именно: сотрудник компании, который отправляет товар для выполнения заказа, водитель транспортного средства, клиент, а именно получатель товара и, наконец, системный менеджер.

Телематические приложения позволяют осуществлять обмен данными между пользователями в режиме реального времени. Данные, касающиеся местоположения и курса, собираются с транспортного средства или другого транспортного средства, как и данные, относящиеся к самой перевозке или распределению (например, скорость, время доставки / отправки и т. д.), а также состояние транспортного средства и его груза. Сотрудники компании могут предоставить полезную информацию водителю (о различных чрезвычайных ситуациях, таких как аварии или пробки на дорогах), а также приказы изменить курс или маршрут.

Получатель может быть проинформирован о местонахождении товара и предполагаемом прибытии. Собрав необходимую информацию и распечатав соответствующие отчеты, менеджер может лучше спланировать маршруты и этапы получения и выполнения заказа. Эти данные используются для управления транспортным средством (или парком транспортных средств), для отслеживания его местоположения, для навигации, для сбора необходимой информации о безопасности транспортного средства, а также о безопасности товаров и водителя. Информацию можно просматривать на мобильном телефоне, портативном компьютере, PDA и т. д. Наконец, использование таких приложений приводит к снижению затрат на транспортировку / распределение и повышению производительности, эффективности, надежности и безопасности, а также к предоставлению клиентам высокого уровня обслуживания.

Системы бизнес - аналитики

С точки зрения бизнеса, истинная ценность любой информационной системы бизнеса, такой как планирование ресурсов предприятия (ERP), системы управления взаимоотношениями с клиентами (CRM) и т. д., и / или лучшие в своем роде системы бизнес - информации (такие как управление складом) система (WMS), система управления транспортом (TMS) и т. д.), а также инициативы в области электронной коммерции / электронного бизнеса (электронные заказы) вытекают из их способности раскрывать конечным пользователям внутреннюю работу бизнес - операций и предоставить полезную информацию о корпоративных транзакциях (Folinas 2007).

> Самое важное изменение, которое приносит компаниям информатика, - это не быстрые ПК. . . это заверение, которое он предлагает «рабочим», что они имеют легкий доступ и могут использовать огромное количество информации, хранящейся внутри и вне компании (Folinas 2007).

Эти вышеупомянутые приложения предоставляли статические отчеты и информацию о транзакционных данных, что было достаточно для менеджеров линейного уровня, но лица, принимающие решения, хотели получить информацию

в более обобщенном виде для проведения стратегического анализа огромных объемов данных, которые расширялись в широком временном диапазоне и из нескольких приложений (Folinas 2007). Ответ на их запросы был получен в результате внедрения системы хранения данных (DW) и метода интерактивной аналитической обработки (OLAP). Концепция DW заключается в том, чтобы просто извлекать данные операционных транзакций в отдельный репозиторий и реорганизовывать данные перенормированным и агрегированным способом, который больше подходит для анализа и выполнения запросов. OLAP предоставила инструменты для проведения интерактивного анализа с использованием DW вместо операционных файлов и баз данных. DW предлагает преимущества интегрированных исходных данных, которые обеспечивают лучшее качество и согласованность данных. Это также позволило суммировать данные и хранить их для исторической отчетности и анализа. Подход DW также уменьшил нагрузку поддержки принятия решений на операционные системы. Преимущество DW заключается в том, что пользователи могут запрашивать данные со всего предприятия. Используя технику OLAP, аналитики создают сложный, многомерный анализ и предоставляют бизнес - пользователям осмысленные идеи, которые могут быть не совсем очевидны (особенно при применении к интеллектуальному анализу данных).

Интеллектуальный анализ данных- это процесс поиска «скрытых» отношений и стандартов между данными, хранящимися в хранилищах данных. Эти отношения и стандарты представляют ценные знания для различных объектов в базе данных, таких как клиенты, продукты, поставщики, сотрудники и т. д. Примерами таких отношений могут быть реакция и поведение клиентов на конкретные предложения, соответствие поставщиков требованиям компании и т. д. Конкретные методологии, методы и инструменты используются для реализации этого процесса, в то время как конечной целью является создание моделей, которые будут представлять и способны прогнозировать реальность наилучшим образом.

Вышеупомянутые программные приложения, технологии и аналитические методологии, которые выполняют анализ данных и поддерживают принятие решений, составляют область бизнес - аналитики (BI). BI собирает организационные данные из разрозненных источников и представляет их лицам, принимающим решения, в удобной для пользователя форме. Его можно рассматривать как цепочку создания стоимости, преобразующую первичные данные в информацию и полезные знания, полезные знания, ведущие к обоснованным решениям и действиям. В нем используются все программные приложения, практики, технологии и аналитические методологии, которые выполняют анализ данных и обеспечивают видимость в реальном времени и доступ к нужной информации для нужного человека в нужный момент и в нужной форме, где бы он ни находился, в целях поддержки конкурентоспособности

предприятия.

Все вышеперечисленное будет способствовать: (а) легкий доступ и сбор первичных данных из отдельных подсистем, а также внешних данных, которые хранятся в системах деловых партнеров (например, членов цепочки поставок); (б) гомогенизация и преобразование первичных данных в пригодную для использования информацию путем применения общего бизнеса) организация информации в структурах данных, пригодных для многомерного анализа большого объема исторических данных (Фолинас 2007).

В современной бизнес - среде BI-приложения сталкиваются со значительными проблемами и призваны удовлетворять конкретным требованиям:

• Бизнес - данные хранятся везде. Такие как: (а) несколько систем (внутрифирменные, подсистемы, системы партнеров, интернет-сайты, социальные сети и т. д.), но также (б) в нескольких формах (листы Excel, неструктурированные документы, электронные письма, другие форматы, например, XML и т. д.).

• Значительная роль отводится семантике бизнес - данных. На практике это означает, что соглашение требуется для того, чтобы присваивать всем сотрудничающим организациям, предприятиям или департаментам одинаковое значение / обозначение (а именно общие определения и унифицированную семантику) в отношении всех бизнес - данных.

• Предоставление полностью параметризованных отчетов по интересующим областям. В частности, создание отчетов и оценок на основе индексов в таких областях бизнеса, как финансовый анализ, с индексами и данными, относящимися к базовому финансовому состоянию, и анализ персонала, с индексами и данными, касающимися производительности, потенциала развития людских ресурсов и т. д. анализ функций поддержки закупок и поставок с соответствующими показателями эффективности и данными для оценки их эффективности.

Общее описание исследования

• Инструменты и технологии эпохи интернета поддерживают междисциплинарное сосуществование и системный подход к маркетингу и цепочке поставок. К ним относятся технологии электронной коммерции и электронного бизнеса, такие как автоматическая идентификация технологий продуктов, системы управления взаимоотношениями с клиентами и поставщиками, социальные сети, дополненная реальность, электронные точки продаж и т. д.

• Штрих-код является наиболее широко известной технологией автоматической идентификации и сбора данных, позволяющей быстро и легко собирать и хранить данные в момент создания таких данных. Многие предприятия (в основном крупные розничные сети) в последнее десятилетие выбрали новую технологию автоматической идентификации: радиочастотную идентификацию или RFID. RFID использует радиочастоты для чтения данных, хранящихся в небольшой цепи, известной как метка RFID.

• Информационные системы бизнеса, такие как планирование ресурсов предприятия, управление взаимоотношениями с клиентами, системы управления складом, системы управления транспортировками и т. д., призваны поддерживать

реальную интеграцию всех функций, отделов и сотрудников в интегрированное предприятие, которое покрывает все потребности бизнеса, работает в режиме реального времени и гарантирует точную и точную информацию, а также содержит лучшие практики ведения бизнеса.

• Все вышеперечисленное, но в первую очередь интернет / электронная коммерция / электронный бизнес, сыграло решающую роль в эволюции взаимосвязи между маркетингом и управлением цепями поставок.

Вопросы для рассмотрения и разбора

• Определите области, в которых могут применяться технологии Auto ID.

• Опишите функциональные возможности штрих - кодов, RFID и кодов быстрого реагирования.

• Многие считают, что решение об установке бизнес информационной системы является стратегическим решением. Вы согласны?

• Каковы основные типы бизнес - информационных систем? Вы можете использовать структуру системы ранжирования бизнес информации.

• Почему мы называем ERP-системы интегрированными системами планирования ресурсов?

• Почему модернизация бизнес-процессов имеет решающее значение для внедрения системы бизнес - информации?

• Прокомментируйте следующую фразу: "Выбор внедрения ERP-системы с изменениями также приводит организацию к изменениям в ее бизнес-процессах, одновременно заставляя систему меняться".

• Опишите компоненты и определите преимущества и недостатки систем управления взаимоотношениями с клиентами.

• Опишите этапы эволюции логистического менеджмента / управления цепочками поставок.

• Опишите этапы эволюции взаимосвязи между электронной коммерцией/электронным бизнесом и управлением логистикой/ управлением цепочками поставок.

• Как технологии и практика электронной коммерции/электронного бизнеса помогают оптимизировать время выполнения заказа?

Библиография

Экер, Д. и Шэнсби, Г. (1982) Позиционирование вашего продукта. *Usiness Horizons* (Май-Июнь) 56–62. Экер, Д. А. (1989) Управление активами и навыками: Ключ к устойчивому конкурентному преимуществу.
California Management Review 31 (2): 91–106.
Экер, Д. А. (2001) *Стратегическое управление рынком* (6-е издание). Нью-Йорк: Джон Уайли и Сонс. Агаруол, М. (1995) Обзор 40-летних дебатов в международной рекламе.
Международный маркетинг
Комментарий 12(1): 26–48.
Аллен, Т. Джо (1986). *Управление потоком технологий*. Кембридж, Массачусетс: MIT Press.
Американская Ассоциация Маркетинга (2016). Полученные от www.ama.org/aboutama/pages/definition-of-marketing.aspx.
Андерсен, И. и Коулан, А. Т. (1987). Выход на международный рынок и расширение через независимые или интегрированные каналы сбыта. *Journal of Marketing* 51(1): 71–82.
Ангельмар, Р. и Пинсон, К. (1975). Смысл маркетинга. *Философия науки* (Июнь): 208–214.
Армстронг, Г. и Котлер, П. (2009). *Маркетинг: введение* [на греческом языке] (9-е издание). Афины: Публикации Эпикентро.
Авлонитис, Г. Дж. (2001). *Стратегический промышленный маркетинг* [на греческом языке] (2-е издание). Пирей: Stamoulis Publications.
Авлонитис, Г. Дж. и Папастатупулу, П. (2004) *Эффективное управление портфелем продуктов и услуг* [на греческом языке]. Пирей: Stamoulis Publications.
Авлонитис, Г. Дж. и Гунарис, С. П. (1999). Маркетинговая ориентация и ее детерминанты: Эмпирический анализ. *European Journal of Marketing* 33(11/12): 1003–1037.
Айколь, Б. и Леонид, Л. К. (2015). Исследование зеленой практики небольших сервисных фирм: Теоретическая, методологическая и эмпирическая оценка. *Journal of Small Business Management* 53(4): 1264–1288.
Багоззи, Р. П. (1975). Маркетинг как обмен. *Journal of Marketing* 39: 32–39.
Беллоу, Р. (1999). *Управление Логистикой Бизнеса: Планирование, организация и контроль цепочки поставок* (4-е издание). Энглвуд Клиффс, Нью-Джерси: Прентис-Холл.
Баум, К. и А. Ди Майю (2000). Модель четырех фаз электронного правительства Gartner. Извлечено из www.gartner.com/DisplayDocument? id=317292.
Бава, А. и Кансал, П. (2008). Когнитивный диссонанс и маркетинг услуг: Ряд вопросов.
Journal of Services Research 8(2): 31.
Байес, Б. Л. (1985). Сарафанное радио - косвенный эффект маркетинговых усилий. *Journal of Advertising Research* 25(3): 31–39.
Бьюджин, М., Дэвидсон, Дж. и Мадж, С. (2006). "Момент истины" в обслуживании клиентов.
*McKinsey Quarterl*y 1: 62–73.
Бэл, М. (1982). *Маркетинговые концепции и стратегии* (2-е издание). Бостон, Массачусетс: Хоутон Миффлин. Бентон, Р. (1987). Практическая область маркетинга: Понятие "свободного" рынка предпринимательства
Экономика как руководство для институционализированной маркетинговой власти.
American Journal of Economics and Sociology 46(4): 415–430.

Бюргер, П. Д. и Насер, Н. И. (1998). Показатель ценности клиента: Маркетинговые модели и приложения.
Journal of Interactive Marketing 12(1): 17–30.

Бэрри, Л. Л. (1980). Потребитель, покупающий время. *Journal of Retailing* 55: 58–69.
Битнер, М. Дж. (1990). Оценка сервисных встреч: Влияние физического окружения и реакции сотрудников. *Journal of Marketing* 54: 69–82.
Битнер, М. Дж., Бумс, Б. Х. и Мор, Л. А. (1994). Оценка сервисных встреч: Точка зрения сотрудника. *Journal of Marketing* 58: 95–106.
Битнер, М. Дж., Бумс, Б. Х. и Тетролт, М. С. (1990). Сервисная встреча: Диагностика благоприятных и неблагоприятных инцидентов. *Journal of Marketing* 54: 71–84.
Блэнкхорн, Д. Л. и Бэнтинг, П. М. (1991). Как Обратный Маркетинг Меняет Роли Покупателя И Продавца.
Управление Промышленным Маркетингом 20 (3): 185–191.
Блисс, П. (1963). *Маркетинг и поведенческие науки*. Рокли, Нью-Джерси: Аллин И Бэкон.
Блити, Дж. (2008). *Основы маркетинга* (2-е издание). Харлоу: Пирсон.
Болотаева В. и Ката т. (2010). Маркетинговые возможности с социальными сетями. *Journal of Internet Social Networking and Virtual Communities* 2011: 1–8.
Борден, Н. Х. (1964) Концепция маркетингового комплекса. *Journal of Advertising Research* 4(2): 2–7. Браун, Р. (1987) Маркетинг: Функция и философия. *The Quarterly Review of Marketing* 12(3):
25–30.
Браун, С. (1990) Колесо розничной торговли: Прошлое и будущее. *Journal of Retailing* 66(2): 143–149. Браун, С. (1997). Маркетинговая Наука в постмодернистском мире: Введение в специальный выпуск.
European Journal of Marketing 31(3/4): 167–182.
Бранли, Д. (2002). Экологический анализ. В М. Дж. Бейкер, *Книга По Маркетингу*. Оксфорд: Баттерворт Хайнеманн.
Бранли, Д. и Саран, М. (1992). Четыре ПС маркетинговой концепции: Предписательный, Полемический, Постоянный и Проблемный. *European Journal of Marketing* 26(4): 34–47.
BSI (1991). *Технический словарь Часть 2: Понятия качества и связанные с ними определения*. Лондон: BSI.
Бизнес в сообществе (2005). Разбор понятий Извлечено из www.bitc.org.uk/resources/jargon_ /buster/cr.html (по состоянию на 22 сентября 2005 года).
Баззэлл, Р. (1968). Можете Ли Вы Стандартизировать Многонациональный Маркетинг? *Harvard Business Review* 49: 102–113.
Кади, Д. Ф. (1984). *Концепции и инструменты стратегического планирования рынка: Примечание к курсу*. Кембридж, Массачусетс: Гарвардская школа бизнеса.
Карлсон, Д. (1987). *Момент истины*. Кембридж, Массачусетс: Ballinger Publishing Co.
Кэрролл, А. (1979). Трехмерная концептуальная модель корпоративной деятельности. *Academy of Management Review* 4(4): 497–505.
Кавусгил, С. Т., Цзоу, С. и Наиду, Г. М. (1993). Адаптация продукта и продвижения в экспортных предприятиях: Эмпирическое исследование. *Journal of International Business Studies* 24(3): 479–506. Чамберлин, И. Х. (1957). *К более общей теоришенности*.Оксфорд: Oxford University Press.
Чан, Р. У. и Лау, Л. Б. (2000). Предшественники "зеленых закупок": Опрос в Китае. *Journal of Consumer Marketing* 17(4): 338–357.
Картер, М. (1992). *Экологичный маркетинг: Ответственный подход к делу*. Шеффилд: Greenleaf Publishing.
Ченг, Дж. Л. (1983). Взаимозависимость и координация в организациях: Ролевой Системный Анализ.
Academy of Management Journal 26(1): 156–162.
Ченг. Т. К. Е. и Подольски, С. (1993). *Производство JIT*. Нью-Йорк: Чапман и Холл.

Кристофер М., Пэйн А. и Балантин М. (1991). *Маркетинг Отношений*. Лондон: Хайнеманн.
Кларк, Т. (1990). Международный маркетинг и национальный характер: Обзор и предложение в отношении
Интегративной Теории. *Journal of Marketing* (Октябрь): 66–79.
Кларк, Ф. (1974). *Три золотых правила заключения договоров*. Дополнение: Contract Research Review2. Лондон: Новый ученый.
Коми, С. Л. и Матхайзель, Д. Ф. К. (2005) Пример применения концепции бережливого устойчивого развития в университетах. *International Journal of Sustainability in Higher Education* 6(2): 134–146.

Комсток, Б., Гулати, Р. и Лигори, С. (2010). Высвобождение силы маркетинга. *Harvard Business Review* 88(10): 90–98.
Купер, Р. и Кляйншмидт, Е. (1986). Исследование процесса нового продукта: Этапы, недостатки и воздействие. *Journal of Product Innovation Management* 3: 71–85.
Куперс и Либранд (1996). *Эффективная Реакция Потребителей Европы: Анализ Цепочки Создания Стоимости Обзор Проекта*. Утрехт: Куперс и Либранд и ECR Europe.
Коперлэнд, М. (1923). Отношение покупательских привычек потребителей к маркетинговым методам. *Harvard Business Review* 1 (Апрель): 282–289.
Совет по управлению логистикой (1998). Определения и глоссарий управления цепочками поставок СУЦПР. Извлечено из http://сУЦПр.org/imis0/СУЦПР/Educate/УЦП_Definitions_and_Glossary_of_Terms/ СУЦПР/Educate/УЦП_Definitions_and_Glossary_of_Terms.aspx?hkey=60879588-f65f-4ab5-8c4b- 6878815ef921.
Ковилл, Д. В. (1988). Разработка Нового Сервиса. *Journal of Marketing Management* 3(3): 296–312. Койл, Дж., Барди, Е. и Лэнгли С. (1988). *Управление логистикой бизнеса*. Св. Павел, Миннесота: Запад. Кристофер, М. и пэк, Х. (2003). *Маркетинговая Логистика* (2-е издание). Лондон: Баттерворт-Хайнеманн.
Крэйг, С. К. и Дуглас, С. П. (2001). Проведение международных маркетинговых исследований в XXI веке. *International Marketing Review* 18(1): 80–90.
Кудахи, Г. С. Джордж, М. О., Гофри, Г. Р. и Роллан, М. Дж. (2012). Подготовка к непредсказуемому. *Прогноз: The Journal of High-Performance Business*. Извлечено из www.accenture.com/ us-en/outlook/Pages/outlook-journal–2012-preparing-for-unpredictable.aspx.
Дэмнпур, Ф. (1991). Организационные инновации: Мета-анализ влияния детерминант и модераторов. *Academy of Management Journal* 34: 555–590.
Дейвинпорт, Т. (1993). *Инновационный процесс: Модернизация работы с помощью информационных технологий*. Бостон, Массачусетс: Harvard Business School Press.
Доусон, Л. М. (1971). Маркетинговая Наука в эпоху Водолея. *Journal of Marketing* 35: 66–72.
Дэй, Г. С. (1989). *Рыночная Организация: Согласование культуры, возможностей и конфигурации с рынком.* Нью-Йорк: The Free Press.
Дэй, Г. С. (1994). Возможности рыночных организаций. *Journal of Marketing* 58(4): 37–52.
Де Брюун, А. и Лилиен, Г. Л. (2008). Многоступенчатая модель влияния сарафанного радио через вирусный маркетинг. *International Journal of Research in Marketing* 25: 151–163.
Дик, А. С. и Басу, К. (Клиентская лояльность: К интегрированной концептуальной основе. *Journal of the Academy of Marketing Science* 22(2): 99–113.
Диксон, Г. В. (1966). Анализ систем выбора поставщиков и решений. *Journal of Purchasing* 2: 5–17.
Дуглас, С. П. и Винд, Y. (1987). Миф о глобализации. *Colombia Journal of World Business* (Зимний): 19–29.
Индекс Устойчивости Доу Джонса (2005). Оценка корпоративной устойчивости с первого взгляда. Извлечено из www.robecosam.com/en/sustainability-insights/about-

sustainability/corporate-sustainability- assessment/index.jsp.
Дракер, П. (1974). *Управление: Задачи, обязанности и практика*. Нью-Йорк: Харпер и Роу.
Дракер, П. (1989). Маркетинг и экономическое развитие. *Journal of Marketing* 22(3): 252–259. Элиот, Г. Р. (1990). Маркетинговая концепция: Необходимо, но достаточно? Экологический Взгляд.
European Journal of Marketing 24(8): 23–30.
Эмилиани, Л. и Стэк, Дж. (2004). Использование карт потока создания ценности для улучшения лидерства. *Leadership and Organization Development Journal* 25(8): 622–645.
Эстель, Л. и Брюер, Г. (1999). Этот Колл-Центр Ускоряет Продажи. *Управление продажами и маркетингом*
15(2): 72.
Этуклиос, П. П., Катсикес, С. С. и Леонид,. Л. С. (2016). Обзор исследований CSR в Международном маркетинге: 1993–2013. В М. У. Обаль, Н. Крэй и С. Бушхардт, *Пересечение порога эры вовлеченности маркетинга*, 683-684. Нью-Йорк: Springer International Publishing.
Этуклиос, П. П., Леонид,. Л. С. и Катсикес, С. (2016). Корпоративная социальная ответственность в Международном маркетинге: Review, Assessment and Future Research. *International Marketing Review* 33(4): 683–684..
Фахи, Дж. и Джоббер, Д. (2014). *Основы маркетинга* (1-е издание). Чистота: Макгроу-Хилл.
Фестингер, Л. (1957). *Теория когнитивного диссонанса* (1-е издание). Эванстон, Иллинойс:
Роу, Петерсон. Фестингер, Л. (1962). *Теория когнитивного диссонанса* (2-е издание).
Стэнфорд, Калифорния: Stanford
University Press.
Фоглио, А. и Сэнвикус, В. (2006). Сценарий Глокального маркетинга как ответ на глобализацию и локализацию рынка. ЧАСТЬ I: Сценарий стратегии и рынок. *Vadyba/Management* 1(10): 26–38.
Фолинас, Д. (2004). Модель управления электронной логистикой: Интеграция цепочек поставок в виртуальной среде. Докторская диссертация. Извлечено из http://thesis.ekt.gr/thesisBookReader/id/13787#page/1/mode/ 2up.
Фолинас, Д. (2007). Концептуальная основа бизнес - аналитики на основе систем мониторинга деятельности. *International Journal of Intelligent Enterprise* 1(1): 65–80.
Фолинас, Д. (2015). *Логистические приложения* [на греческом языке]. Афины: Диафантос.
Фолинас, Д. и Раби, С. (2012). Оценка преимуществ зондирования спроса для организаций потребительского сектора. *Database Marketing and Customer Strategy Management* 19(4): 245–261.
Фолинас, Д., Фотиадис, Т. и Кудунарис, Д. (2017). Теория JIT. Панацея от успеха в бизнесе? Принято к публикации по адресу: *International Journal of Value Chain Management*.
Фолинас, Д. Келемис, А. и Маникас, И. (2011). Общая методология приоритизации логистических процессов: Случай с цепочкой поставок агропродукции. *Материалы Международной конференции по управлению технологии, шаг к устойчивому производству (МОЦП 2011)*, 8-10 июня 2011 года, Хорватия.
Фолинас, Д., Манту, М. и Влакупулу, М. (2001). Управление логистическими услугами в виртуальной организационной среде: Моделирование систем и процедур. В *работе 17-го международного логистического Конгресса*, 127-139. Салоники: ЕДИНСТВЕННЫЙ.
Фолинас, Д., Манту, М. и Влакупулу, М. (2003). Моделирование бизнес-информации в виртуальной среде. В *трудах 10–й Международной конференции по человеко-компьютерному взаимодействию*, Ираклион, Греция, т. IV 3, рр. Лондон: Lawrence Erlbaum Associates.
Фолинас, Д., Манту, В., Сигала, М. и Влакупулу, М. (2004). эволюция цепочки поставок : Примеры и передовой опыт. *Интернет-исследование: Электронные сетевые приложения и*

Политика 14 (4): 274–283.
Фолинас, Д., Манту, М. и Влакупулу, М. (2007). *Корпоративные информационные системы* [по-гречески]. Салоники: Аникула.
Форд, Д. и Леонид, Л. (1991). Научные разработки в области международного маркетинга: A European Perspective. В С. Д. Паливода (изд.), *Новые перспективы международного маркетинга*, 3-32. Лондон: Рутледж
Фотиадис, Т. А. (2004). Маркетинг высоких технологий: Разработка процедуры принятия решений по внедрению новых высокотехнологичных продуктов. Докторская диссертация. Извлечено из: http://dspace. lib.uom.gr/handle/2159/398.
Фриц, В. (1996). Рыночная ориентация и корпоративный успех: Выводы из Германии. *European Journal of Marketing* 30(8): 59–74.
Фуэнтес, С. (2014). Экологическая Материальная Основа: Маркетинг и социально-материальное строительство зеленой продукции. *Business Strategy and the Environment* 23(2): 105–116.
Гальбрэй, Д, Р. (1973). *Проектирование Сложных Организаций*. Бостон, Массачусетс:
Эддисон-Уэсли Лонгман. Гарвер Груп (2000). Модель четырех фаз электронного правительства Gartner. Извлечено из www.gartner.
com/doc/317292/gartners-phases-egovernment-model.
Гаски, Д. Ф. и Невин, Д. Р. (1985). Дифференциальные эффекты используемых и неиспользуемых источников энергии в маркетинговом канале. *Journal of Marketing Research* 22(2): 130–142.
Гатторна, Л. и Уолтерс, Д. (1996). *Управление цепочкой поставок*. Бейзингсток: Пэлгрейв.
Гунарис, С. (2012). *Маркетинг услуг* [на греческом языке] (2-е издание). Афины: Rosili Publications.
Грант, А. В. и Шлезингер, Л. А. (1995). Реализуйте Полный Потенциал Прибыли Ваших Клиентов. *Harvard Business Review* 73(5): 59–72.
Грант, С. (1999). Маркетинговая близорукость Теодора Левитта. *Journal of Business Ethics* 18(4): 397–406. Грифин, А. и Хаузер, Д. Р. (1996). Интеграция R&D и маркетинга: Обзор и анализ
Литературы. *Journal of Product Innovation Management* 13(3): 191–215.
Грюнрус, С. (1978). Сервисно ориентированный подход к маркетингу услуг. *European Journal of Marketing* 12(8): 588–601.
Грюнрус, С. (1978). Определение Маркетинга: Рыночно-Ориентированный Подход. *European Journal of Marketing* 23(1): 52-60.
Грюнрус, С. (1994). От маркетинга к маркетингу взаимоотношений: К сдвигу парадигмы в маркетинге. *Управленческое Решение* 32 (2): 4–20.
Грубер, В. Х. (1981). *Стратегическая интеграция развития корпоративных исследований*. Чикаго, Иллинойс: Amacom.
Гуэльзо, С. М. (1986). *Введение в управление логистикой*. Ричмонд, Вирджиния: Reston Publishing Company.
Хамель, Г. и Прахалад, С. К. (1991). Корпоративное воображение и экспедиционный маркетинг. *Harvard Business Review* 69(4): 81–92.
Хаммер, М. и Чампи, Д. (1993). *Модернизация корпорации: Манифест для деловой революции*. Нью-Йорк: Harper Business.
Харт, С. Л. (1997). За Пределами Озеленения: Стратегии устойчивого мира. *Harvard Business Review*
75(1): 66.
Хатзис, А., Кулиду, А. и Фолинас, Д. (2011) Стоимость Логистических Услуг. *Управление операциями и цепочками поставок* 4 (2): 116–122.
Хэйвуд-Фармер, Д. (1988). Концептуальная модель качества обслуживания. *International*

Journal of Operations and Production Management 8(6) 19–29.
Хэйнонен, К. (2004). Переосмысление Воспринимаемой Потребителем Ценности: Значение времени и места.
Управление Качеством Обслуживания: An International Journal 14(2/3): 205–215.
Хемингуэй, С. А. и Маклаган, П. В. (2004). Личностные ценности менеджеров как драйверы Корпоративной Социальной Ответственности. *Journal of Business Ethics* 50(1): 33–44.
Хиркмэн, Е. С. и Холбрук, М. Б. (1982). Гедонистическое Потребление: Новые понятия, методы и предложения. *Journal of Marketing* 46(3): 92–101.
Леберер, Р., Келли, Т. В. и Китмэн, С. (1998). *Наилучшие виды практики: Построение бизнеса с помощью клиентоориентированных решений.* Нью-Йорк: Simon & Schuster.
Хофман, К. Д. и Батесон, Д. Е. (1977) *Основы маркетинга услуг*. Нью-Йорк: Dryden Press.
Холькомб, Д. Л., Апчерч, Р. С. и Окумус, Ф. (2007) Корпоративная социальная ответственность: О чем отчитываются лучшие гостиничные компании? *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 19(6): 461–475.
Хомбург, С., Воркмэн Дж, Д. П. и Хромер, Х. (1999). Влияние маркетинга внутри фирмы. *Journal of Marketing* 63(2): 1–17.
Хоули, Г. Д., Линч. Д. Е. и Шэпард, Д. (1990). Маркетинговая концепция: Внедрение теории в практику. *European Journal of Marketing* 24(9): 7–24.
Хъюстон, Ф. С. (1986). Маркетинговая концепция: Что это да, А что нет. *Journal of Marketing* 50: 81–87.
Джейн, С. С. (1989). Стандартизация международной маркетинговой стратегии: Некоторые гипотезы. *Journal of Marketing* 53(1): 70–79.
Яворский, Б. Я. и Коли, А. К. (1993). Рыночная ориентация: Предыстории и последствия. *Journal of Marketing* 57: 53–70.
Жаннет, Д. -П. и Хэннеси, Х. Д. (1992) *Глобальные Маркетинговые Стратегии*. Бостон, Массачусетс: Houghton Mifflin Company.

Джобер, Д. и Фахи, Д. (2003) *Основы маркетинга*. Чистота: Макгроу-Хилл.
Джобер, Д. (2004). *Принципы и практика маркетинга* (4-е издание). Чистота: Макгроу-Хилл. Йох, К. И. и Куэльч, Д. А. (2008). Исследование влияния маркетинга на общество: Перспектива
Связанная с демократией. *Journal of Public Policy and Marketing* 27(2): 202–206.
Джон, А. и Снельсон, П. (1998). Факторы успеха в инновационной продукции: Выборочный обзор литературы. *Journal of Product Innovation Management* 5: 114–128.
Джольсон, М. и Пройя, С. (1986). Классификация товаров народного потребления-субъективная мера? В
К. Бернар (ред.), *Маркетинг: 1776-1976 и за его пределами*, 71-75. Чикаго, Иллинойс: Американская маркетинговая ассоциация.
Джонс, Д. Б. и Монисон, Д. Д. (1990). Раннее развитие философии маркетинговой мысли. *Journal of Marketing* 54: 102–113.
Кашьяп, Д. (1996). Маркетинг Близорукости Вернулся. Вид через "цветное" зеркало клиента. *Marketing and Research Today* 24(3): 197–201.
Катона, Г. (1960). *Мощный Потребитель.* Нью-Йорк: Макгроу-Хилл.
Киган, В. и Грин, М. (2000). *Глобальный маркетинг*. Энглвуд Клиффс, Нью-Джерси: Прентис-Холл.
Келемис, А., Фолинас, Д. и Маникас, И. (2001). Определение Ключевых Логистических Процессов. В *трудах 15-й Пангелленской логистической конференции*, 1-го Юго-Восточного Европейского конгресса по управлению цепочками поставок, 11-12 ноября, Салоники, Греция.
Кейцман, И. Х., Хермкенс, К. Маккарти, И. П. и Сильвестр, Б. С. (2011). Социальные Сети?

Серьезно! Понимание функциональных строительных блоков социальных медиа. *Business Horizons* 54: 241–251.
Коли, А. К. и Яворски, Б. Д. (1990). Рыночная ориентация: Конструкция, научные предложения и управленческие последствия. *Journal of Marketing* 54(2): 1–18.
Косник, Т. (1990). Маркетинговый процесс. По Т. Б. Бонома и Т. Д. Косник (ред.), *Управление маркетингом: Текст и кейсы*. Хомвуд, Иллинойс: Ирвин.
Котлер, П. (1972). Общая концепция маркетинга. *Journal of Marketing* 36(2): 46–54. Котлер, П. (1972). *Управление маркетингом* (2-е издание). Энглвуд Клиффс, Нью-Джерси: Прентис-Холл. Котлер, П. (1973). Атмосфера как маркетинговый инструмент. *Journal of Retailing* 49(4): 48–64.
Котлер, П. (1984). *Управление маркетингом: Анализ, планирование, контроль* (5-е издание). Энглвуд Клиффс, Нью-Джерси: Прентис-Холл.
Котлер, П. (1986). Мегамаркетинг. *Harvard Business Review* 64(2): 117–124.
Котлер, П. (1994). *Управление маркетингом: Анализ, планирование, внедрение и контроль* (6-е издание). Энглвуд Клиффс, Нью-Джерси: Прентис-Холл.
Котлер, П. (1997). От одержимости продажами к маркетинговой эффективности. *Harvard Business Review* 55: 67–75.
Котлер, П. (2003). *Управление маркетингом* (11-е издание). Энглвуд Клиффс, Нью-Джерси: Прентис-Холл. Котлер, П. и Армстронг, Г. (2001). *Принципы маркетинга* (9-е издание). Энглвуд Клиффс, Нью-Джерси:
Прентис-Холл.
Котлер, П. и Армстронг, Г. (2009). *Принципы маркетинга* (13-е издание). Энглвуд Клиффс, Нью-Джерси: Прентис-Холл.
Котлер, П. и Армстронг, Г. (2014). *Принципы маркетинга* (15-е издание). Река Upper Saddle, Нью-Джерси: Образование Пирсона.
Котлер, П. и Келлер, К. П. (2006). *Управление маркетингом* (12-е издание). Энглвуд Клиффс, Нью-Джерси: Прентис-Холл.
Котлер, П., Армстронг, Г., Сандерс, Д. и Вонг, В. (1996). *Принципы маркетинга* (европейское издание). Энглвуд Клиффс, Нью-Джерси: Прентис-Холл.
Котлер, П., Хайдер, Д. и Рейн, И. (1993). *Маркетинговые Места: Привлечение инвестиций, промышленности и туризма в города, государства и нации.* Нью-Йорк: Free Press.
Кумар, Д., Кумар, И., Рахман, З., Йядав, С. и Гоял, П. (2011). Специальный выпуск *International Journal of the Computer, the Internet and Management* 19 (SP1): 62.1–62.5.
Кумар, В., Петерсен, Д. А. и Леон, Р. П. (2007). Насколько ценно сарафанное радио? *Harvard Business Review* 85(10): 139–56.

Лэмберт, Д. М. (1976). *Разработка методологии инвентаризации затрат: Исследование затрат, связанных с проведением инвентаризации*. Чикаго, Иллинойс: Национальный совет по управлению физическим распределением.
Лэмберт, Д. М. (1978). Решение О Каналах Распределения: Проблема измерения производительности.
Management Accounting (Июнь): 60–63.
Лэмберт, Д., Эммельхайнз, М. и Гарднер, Д. (1999). Построение Успешных Логистических Партнерств. *The Journal of Business Logistics* 20(1): 165–182.
Лоуренс, П. Р. и Лор, Д. В. (1967a). Дифференциация и интеграция в сложных организациях.
Administrative Science Quarterly 12(1): 1–47.
Лоуренс, П. Р. и Лор, Д. В. (1967b). *Новая управленческая работа: Интегратор*. Бостон, Массачусетс: Центр организационной эффективности и школа.
Лэндерс, М. Р. и Бленкхорн, Д. Л. (1998). *Обратный Маркетинг: Новые Отношения*

Покупатель-Поставщик. Нью-Йорк: Free Press.
Лендерс, Р. Т. А. (2002). Моделирование социального влияния через сетевую Автокорреляцию: Построение весовой матрицы. *Social Networks* 24(1): 21–47.
Леониду, С. Н. и Леониду, Л. С. (2011). Исследования в области экологического маркетинга/менеджмента: Библиографический Анализ. *European Journal of Marketing* 45(1/2): 68–103.
Леониду, Л. С., Фотиадис, Т. А., Кристодулидес, П., Спирополу, С. и Касикес, С. С. (2015). Экологически Чистая Экспортная Бизнес-Стратегия: Ее детерминанты и влияние на конкурентные преимущества и производительность. *International Business Review* 24(5): 798–811.
Леониду, Л. С., Катсикес, С. С., Фотиадис, Т. А. и Кристодулидес, П. (2013). Предпосылки и последствия экологически чистой экспортной маркетинговой стратегии: Сдерживающая роль иностранного общественного интереса и конкурентной напряженности. *Journal of International Marketing* 21(3): 22–46.
Леониду, Л. С., Леониду, С. Н., Фотиадис, Т. А. и Зерити, А. (2013). Ресурсы и возможности как драйверы стратегии экологического маркетинга отеля: Последствия для конкурентных преимуществ и производительности. *Tourism Management* 35: 94–110.
Левит, Т. (1960). Маркетинговая Близорукость. *Harvard Business Review* 38(4): 24–47.
Левит, Т. (1972). Производственный подход к обслуживанию. *Harvard Business Review* 50(5): 41–52. Левит, Т. (1975). Маркетинговая Близорукость. *Harvard Business Review* 53(5): 26–183.
Левит, Т. (1980). Маркетинговый успех через дифференциацию чего угодно. *Harvard Business Review* 58(1): 83–91.
Левит, Т. (1983). Глобализация рынков. *Harvard Business Review* 61(3) (Май/Июнь): 92–102.
Ли, Х. И Цай, В. (2009). Экологичный маркетинг и устойчивое развитие швейной промышленности: Игра между затратами и прибылью. *International Journal of Business and Management* 3(12): 81.
Либеропулус, К. и Пантувакис, А. (2008). *Маркетинг II: Объем А: Маркетинг услуг* [на греческом языке]. Патра: Греческий Открытый Университет.
Ликер, Д. (2004). *Toyota Way, 14 принципов управления от крупнейшего в мире производителя*. Нью-Йорк: Макгроу-Хилл.
Лин, С. Х., Шер, П. Д. И Шин, Н. И. (2005). Прошлый прогресс и будущие направления в концептуализации ценности, воспринимаемой клиентом. *International Journal of Service Industry Management* 16(4): 318–336.
Лавлок, С. Н. и Вирц, Д. (2004). *Маркетинг услуг: Люди, Технологии, Стратегия*. Энглвуд Клиффс, Нью-Джерси: Прентис-Холл.
Ловелок, С. Х., Вирц, Д. и Чу, П. (2009). *Основы маркетинга услуг* (1-е издание). Энглвуд Клиффс, Нью-Джерси: Прентис-Холл.
Майгнан, И. и Феррел, О. С. (2004). Корпоративная социальная ответственность и маркетинг: Интегративная Структура. *Journal of the Academy of Marketing Science* 32(1): 3–19.
Майгнан, И., Феррел, О. С. и Феррел, Л. (2005). Модель стейкхолдеров для реализации социальной ответственности в маркетинге. *European Journal of Marketing* 39(0): 956–977.
Маллиарис, П. (1990). *Введение в маркетинг* [на греческом языке] (1-е издание). Пирей: Stamoulis Publications. Маллиарис, П. (2001). *Введение в маркетинг* [на греческом языке] (2-е издание). Пирей: Stamoulis Publications. Маллиарис, П. (2012). *Введение в маркетинг* [на греческом языке] (4-е издание). Пирей: Stamoulis Publications.

Мантоу, В., Фолинас, Д. и Влакупулу, М. (2005). Создание интегрированной виртуальной логистической сети. *International Journal of Logistics Systems and Management* 1(4): 354–365.

Маслов, А. Х. (1943). Теория человеческой мотивации. *Psychological Review* 50(4): 370–396.
Маслов, А. Н. (1970). *Мотивация и личность* (2-е издание). Нью-Йорк: Харпер и Роу.
Маслов, А. Х. и Мерфи, Г. (1954). *Мотивация и личность.* Нью-Йорк: Харпер и Роу.
Матур, Л. К. и Матур, И. (2000). Анализ эффектов богатства зеленых маркетинговых стратегий.
Journal of Business Research 50(2): 193–200.
Маккамон, Б. С. и Литл, Р. В. (1965). Каналы сбыта: Аналитические системы и подходы. *Наука в маркетинге* 191: 321–385.
Маккаммон-младший, Б. С. и маленький У. Р. (1973). Каналы сбыта: Аналитические системы и подходы. По Б. Д. Уолкер и Д. Б. Хайнс (ред.), *маркетинговые каналы и учреждения: Чтения концепций~~ях~~ и практик~~е~~ распределения*, 28-29. Колумбус, О.: Энергосистема
Маккарти, И. Д. (1978). *Основы Маркетинга: Управленческий подход*. Хомвуд, Иллинойс: Ирвин. Маккарти, И. Д., и Перролт младший, В. Д. (1987). *Базовый Маркетинг*. Хомвуд, Иллинойс: Ирвин.
Маккуали, Д. И Виндал, С. (2015). *Коммуникационные модели для изучения массовых коммуникаций*. Абингдон: Рутледж
Мендельсон, Н. М. Полонски, М. Д. (1995). Использование стратегических альянсов для развития надежного зеленого маркетинга. *Journal of Consumer Marketing* 12(2): 4–18.
Ментзер, Д. Т., Гомес, Р. и Крапфел, Р. И. (1989). Физическая Служба Распространения: Фундаментальная Маркетинговая Концепция? *Journal of the Academy of Marketing Science* 17(1): 53–62.
Михман, Р. Д. и Сибли, С. Д. (1980). *Маркетинговые каналы и стратегии* (2-е издание). Worthington, OH, Publishing Horizons.
Михман, Р. Д. (1990). Управление структурными изменениями в маркетинговых каналах. *Journal of Business and Industrial Marketing* 5(2): 5–14.
Миллер, К. Д., Фабиан, Ф. и Лин, С. Д. (2009). Стратегии для интернет - сообществ. *Strategic Management Journal* 30(3): 305–22.
Минту, А. Т. и Лозада, Х. (1993). Экологичное Маркетинговое Образование: Призыв к действию. *Marketing Education Review* 3 (Fall): 17–23.
Минтзберг, Х. (1987). Концепция Стратегии I: Пять Ps Для стратегии. *California Management Review*
30(1): 11–24.
Миттал, Б. и Лазар, В. М. (1998). Почему Клиенты Переключаются? Динамика удовлетворенности и лояльности. *Journal of Services Marketing* 12(3): 177–194.
Миттал, В. И Камакура, В. А. (2001). Удовлетворение, намерение выкупа и поведение выкупа: Исследование сдерживающего влияния потребительских характеристик. *Journal of Marketing Research* 38(1): 131–142.
Мор, Д. и Невин, Д. Р. (1990). Коммуникационные стратегии в маркетинговых каналах: Теоретическая перспектива. *Journal of Marketing* 54(4): 36–51.
Морело, Г. (1993). Скрытые измерения маркетинга. *Journal of the Market Research Society* 35(4): 293–314.
Мундел, Р. А. (1968). *Международная экономика*. Нью-Йорк: Макмиллан.
Мурдик, Р. Г., Рендер, Б. и Рассел, Р. С. (1990). *Управление Сервисными Операциями*. Бостон, Массачусетс: Аллин И Бэкон.
Нарвер, Д. С. и Слатер, С. Ф. (1990). Влияние рыночной ориентации на прибыльность бизнеса.
Journal of Marketing 54(4): 20–35.
Норманн, Р. (1978). *Стратегии развития шведских сервисных знаний*. Отчет из

мультиклиентского исследования. Стокгольм: Скандинавского Института административных исследований.
Норманн, Р. (1991). *Управление услугой: Стратегия и лидерство в сервисном бизнесе* (2-е издание), 16-17. Чичестер: Джон Уайли и Сонс.
Омае, К. (1989). Управление в безграничном мире. *Harvard Business Review* (Май–Июнь): 152–161.
Оливер, Р. К. и Уэббер, М. Д. (1992). Управление цепочками поставок: Логистика догоняет стратегию. У М. Кристофера (изд.), *Логистика: Стратегические Вопросы*, 63-75. Лондон: Чапман и Холл.

Олсон, И., Уолкер, О. и Рукерт, Р. (1995). Организация для эффективной разработки нового продукта: Сдерживающая роль инновационной продукции. *Journal of Marketing* 59: 48–62.
Палмер, А. (1998). *Принципы маркетинга услуг*. Нью-Йорк: Макгроу-Хилл.
Панигиракис, Г. (1999). *Международный экспортный маркетинг* [на греческом языке]. Пирей: Stamoulis Publications. Панигиракис, Г. и Симкос, Г. И. (2005). *Маркетинговые кейсы* [на греческом языке]. Пирей: Stamoulis Publications. Пэрри, М. И. и Сонг. К. М. (1993). Детерминанты НИОКР: Маркетинговая интеграция в сфере высоких технологий Японские компании. *Journal of Product Innovation Management* 10(1): 4–22. Паттье, К. (1995). *Управление Экологическим Маркетингом*. Лондон: Pitman.
Питер, П. Д. и Доннелли-младший, Д. Х. (2007). *Управление маркетингом: Знания и навыки* (8-е издание). Нью-Йорк: Макгроу-Хилл.
Пин, Б. Д. и Гилмор, Д. Х. (1998). Добро пожаловать в экономику. *Harvard Business Review* 76: 97–105.
Полонски, М. Д. (1994). Введение в экологичный маркетинг. *Electronic Green Journal* 1(2): 1–10. Полонски, М. Д. (1995). Подход теории заинтересованных сторон к проектированию экологического маркетинга
Стратегия. *Journal of Business and Industrial Marketing* 10(3): 29–46.
Портер, М. И. (1981). Вклад промышленной организации в Стратегическое управление. *Академия управленческого обзора* 6(4): 609–620.
Портер, М. И. (1984). *Конкурентное преимущество*. Нью-Йорк: Free Press.
Портер, М. И. (1985). *Конкурентное преимущество: Создание и поддержание превосходной производительности*. Нью-Йорк: Free Press.
Портер, М. И. (1996). Что Такое Стратегия? *Harvard Business Review* (Ноябрь-Декабрь): 61–68.
Портер, М. И. и Линд, С. В. Д. (1999). Экологичный и конкурентоспособный: Выход из тупика. Извлечено из https://hbr.org/product/green-and-competitive-ending-the-stalemate/an/95507-PDF-ENG.
Фархад, С. К. и Хамель, Г. (1990). Основная компетенция корпорации. *Harvard Business Review* 68(3): 79–91.
Пракаш, А. и Синг, В. Б. (2011). Глокализация в пищевой промышленности: Стратегии адаптации к местным потребностям и запросам. *Asian Journal of Technology and Management Research* 1(1).
Извлечено
изWww.ajtmr.com/papers/vol1issue1/GLOCALIZATION%20IN%20FOOD%20BUSINESS.pdf.
Прайд, В. М. и Феррел, О. С. (2014). *Маркетинг* (международное издание). Нью-Йорк: Houghton Mifflin Company.
Раими, С. (2003). Глокализация. Доступно на сайте http://searchcio.techtarget.com/sDefination/0,sid19_ gci826478,00.html.
Ривз, С. А. и Беднар, Д. А. (1994). Определение Качества: Альтернативы и последствия. *Academy of Management Review* 19(3): 419–445.

Рейшельд, Ф. Ф. (1992). Управление На Основе Лояльности. *Harvard Business Review* 71(2): 64–73. Рейнарц, В. Д. и Кумар, В. (2000). О прибыльности долгосрочных клиентов в бесконтрактных условиях
Установочный: Эмпирическое исследование и последствия для маркетинга. *Journal of Marketing* 64(4): 17–35.
Рейнарц, В. Д. и Кумар, В. (2003). Влияние характеристик взаимоотношений с клиентами на прибыльную продолжительность жизни. *Journal of Marketing* 67(1): 77–99.
Рейнхард, Ф. Л. (1998). Доведение окружающей среды до земли. *Harvard Business Review* 77(4): 149–157.
Рейнхарт, Л. М., Купер, М. Б. и Уэгинхейм, Г. Д. (1989). Содействие интеграции маркетинга и логистики через обслуживание клиентов в канале. *Journal of the Academy of Marketing Science* 17(1): 63–71.
Ривера - Камино, Д. (2007). Переоценка стратегии экологичного маркетинга: Точка Зрения Заинтересованных Сторон. *European Journal of Marketing* 41(11/12): 1328–1358.
Робинсон, Д. (1932). *Экономика несовершенной конкуренции*. Лондон: Макмиллан. Рогерс, И. М. (1962). *Распространение инноваций.* Нью-Йорк: Free Press.
Розенблюм, Б. (1987). *Каналы сбыта: Management View*. Хинсдейл, Иллинойс: Драйден.
Рассел, П. С. и Тейлор III, Б. В. (2008). *Управление операциями по цепочке поставок* (6-е издание). Хобокен, Нью-Джерси: Джон Уайли и Сонс.

Раст, Р. Т. и Оливер, Р. Л. (2000). Должны ли мы радовать клиента? *Journal of the Academy of Marketing Science* 28(1): 86–94.
Райанс-младший, Д. К., Гриффит, Д. А. и Стивен Уайт, Д. (2003). Стандартизация / адаптация международной маркетинговой стратегии: Необходимые условия для продвижения знаний. *International Marketing Review* 20(6): 588–603.
Шигельмич, Б. (1998). *Маркетинговая Этика: Международная перспектива*. Лондон: International Thomson Business Press.
Шиффман, Л. и Канук, Л. (1993). *Потребительское поведение* (3-е издание). Энглвуд Клиффс, Нью-Джерси: Прентис-Холл.
Шнейдер, С.С. (1987). Информационная перегрузка: Причины и следствия. *Управление Человеческими Системами* 7(2): 143–153.
Шрамм, В. (1954). *Как Работает Коммуникация: Процесс и эффекты массовой коммуникации*. Урбана, Иллинойс: University of Illinois Press.
Шрамм, В. И Робертс, Д. Ф. (1971). *Процесс и эффекты массовой коммуникации*. Урбана, Иллинойс: University of Illinois Press.
Скотт, Р. А. и Маркс, Н. И. (1968). *Маркетинг и его среда*. Белмонт, Калифорния: Уодсворт.
Сегал-Хорн, С. (1996). Пределы глобальной стратегии. *Стратегия и лидерство* (Ноябрь/ Декабрь): 12–17.
Синги, П. М. (1990). *Пятая Дисциплина: Искусство и практика организации обучения.* Нью-Йорк: Doubleday Currency.
Шапиро, Б. П. (1998). Что, черт возьми, ориентировано на рынок? *Harvard Business Review* 66: 119–125. Шапиро, Б. П., Ранган, В. К. и Свиокла, Д. Д. (1993). Прикрепите себя к заказу. *Harvard Business Review* 70(4): 113–122.
Снет, Д. Н. и Сисодиа, Р. (1995). Больше, чем когда-либо прежде, маркетинг находится под огнем, чтобы объяснить, что он тратит. *Управление Маркетингом* 4(2): 13–14.
Шипли, Д. и Принья, С. (1988). Услуги и выбор поставщика влияют на промышленных дистрибьюторов. *Service Industries Journal* 8(2): 176–187.
Шостак, Г. Л. (1977). Освобождение от маркетинговой продукции. *Journal of Marketing* (Апрель): 73–80.
Шостак, Г. Л. (1985). Планирование встречи службы. В Ж. А. Зипил, М. Р. Соломон и С. Ф.

Сурпрена (ред.), *встреча обслуживание*, 243-254. Лексингтон, Массачусетс: Книги Лексингтона.
Шостак, Г. Л. (1987). Позиционирование услуг через структурные изменения. *Journal of Marketing* 51(1): 34–43.
Шульц, Т. Р., Лэвилль, И. и Липпер, М. Р. (1999). Свободный выбор и когнитивный диссонанс: Выбор "меньшего зла" против "больших благ". Бюллетень личности и социальной психологии25 (1): 40–48.
Саймон-Миллер, Ф. (1986). Мировой Маркетинг: Глобальный или локальный? Пять Экспертных Точек Зрения.
Journal of Consumer Marketing 3(2): 5–7.
Сиомкос. Г. И. (2013). *Стратегический маркетинг* [на греческом языке] (3-е издание).
Пирей: Stamoulis Publications. Слувайген, Л. (1992). Достижения в области международного маркетинга. *Международный научно-исследовательский журнал*
Маркетинг 9(4): 319–323.
Смит, С. Н., Драмрихт, М. И. и Джентл, М. С. (2010). Новая Маркетинговая Близорукость. *Journal of Public Policy and Marketing* 29(1): 4–11.
Соломон, М. Р., Сурпренант, С., Зипил, Д. А. и Гутман, И. Г. (1985). Взгляд ролевой теории на Диадические взаимодействия: Сервисная встреча: *Journal of Marketing* 51(1): 99–111.
Саундер, В. И. (1987). *Управление Инновациями Новых Продуктов*. Лексингтон,
Массачусетс: Книги Лексингтона. Саундер, В. И. и Чакрабарти, А. К. (1978). Интерфейс НИОКР / Маркетинга: Результаты эмпирического исследования
Изучение инновационных проектов. *IEEE Transactions on Engineering Management* 4: 88–93.
Столк, Г., Эванс, П. и Шульман, Л. И. (1991). Соревнование по возможностям: Новые правила корпоративной стратегии. *Harvard Business Review* 70 (2): 57–69.
Столлингс, Б. (1995). *Глобальные Изменения, Региональные Ответные Меры: Новый международный контекст развития*. Кембридж: Cambridge University Press.
Стентон, В. (1991). *Основы маркетинга*. Нью-Йорк: Макгроу-Хилл.
Штерн, Л. В. и эль-Ансари, А. И. (1977). *Каналы сбыта*: Энглвуд Клиффс, Нью-Джерси:
Прентис-Холл. Штерн, Л. В. и Горман, Р. Х. (1969). Конфликт в каналах распространения: Исследование. В Л. В.
Штерн (изд.), *Каналы распределения: Поведенческие Аспекты*, 156-175. Бостон,
Массачусетс: Houghton Mifflin Company.
Штерн Л. В., эль-Ансари А. И., Колану, А. (1996). *Маркетинговые каналы* (5-е издание). Энглвуд Клиффс, Нью-Джерси: Прентис-Холл.
Сток, Д. Р. и Лэмберт, Д. М. (2001). *Стратегическое управление логистикой* (4-е издание). Сингапур: Макгроу-Хилл.
Стоун, Д., Бьювоис, Д Л. и Жуль, Р. В. (1998). Радикально новый взгляд на когнитивный диссонанс. *The American Journal of Psychology* 111(2): 319–326.
Супренант, С. Ф. и Соломон, М. Р. (1987). Предсказуемость и персонализация в сервисе. *Journal of Marketing* 51(2): 86–96.
Свенссон, Г. (2001). ‘Глокализации ведения предпринимательской деятельности: Подход «Глобальная стратегия». *Управленческое Решение* 39 (1): 6–18.
Зимански, Д. М., Барадвай, С. Г. и Варадражан, П. Р. (1993). Стандартизация против адаптации международной маркетинговой стратегии: Эмпирическое исследование. *Journal of Marketing* 57(4): 1–14.
Теннер, А. Р. и Де Торо, И. Д. (1992). *Тотальное управление качеством: Три шага к постоянному совершенствованию*. Чтение, МА: Эддисон-Уэсли.
Терпстра, В. (1972). *Международный маркетинг.* Нью-Йорк: Холт, Райнхарт и Уинстон.
Томас, Х., Боуман, И. Х. и Сингх, Х. (2002). Область стратегического управления: История и эволюция. По А. Петтигрю, Х. Томас и Р. Уиттингтон (ред.), *Справочник по стратегии и*

управлению, 31-51. Лондон: Мудрец.
Томпсон, С. (1962). *Как Компании Планируют*. AMA Research Study no. 54. Чикаго, Иллинойс: Американская маркетинговая ассоциация.
Тракер, В. Т. (1964). *Социальный контекст экономического поведения*. Нью-Йорк: Холт, Райнхарт и Уинстон.
Туссадиа, И. П. (2012). Концепция геолокационного маркетинга в социальных сетях. *Journal of Travel and Tourism Marketing* 29(3): 205–220.
Зорзакис, К. и Зорзакис, А (2002). *Принципы маркетинга: Греческий подход* [на греческом языке] (2-е издание). Афины: Rosili Publications.
Анделл, Д. Г. (1968). К теории маркетинговой стратегии. *British Journal of Marketing* 2(4): 298–303.
Валентин, И. К. (1996). Маркетинговая концепция и концептуализация рыночной стратегии. *Journal of Marketing Theory and Practice* 4(4): 16–27.
Варадарян, Р. П., Кларк, Т. и Прайд, В. М. (1992). Контролировать неконтролируемое: Управление Рыночной Средой. *Sloan Management Review* 33(2): 39–47.
Варго, С. Л. и Люк, Р. Ф. (2004). Развитие новой доминирующей логики маркетинга. *Journal of Marketing*68(1): 1–17.
Уолл, И. А. и Бэрри, Л. Л. (2007). Совокупное влияние физической среды и поведения сотрудников на восприятие клиентами качества ресторанного обслуживания. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 48 (1): 59-69.
Вард, С. и Левандовска, А. (2008). Всегда ли необходима маркетинговая концепция? Эффективность клиентских, конкурентных и социальных стратегий в типах бизнес - среды. *European Journal of Marketing* 42(1/2): 222–237.
Вебстер-младший, Ф. Е. (1992). Изменение роли маркетинга в корпорации. *Journal of Marketing*
56(4): 1–17.
Вебстер-младший, Ф. Е. (2002). Роль маркетинга и фирмы. В Б. А. Вейц и Р. Венсли (ред), *Справочник маркетинга*, 66-82. Лондон: Sage Publications.
Вебстер, Ф. И. (1976). Роль промышленного дистрибьютора в маркетинговой стратегии. *Journal of Marketing* 40(3): 10–16.
Вебстер, Ф. И. (1997). Будущая роль маркетинга в организации. В Д. Р. Леманн и К. Джок (ред.), *Размышления о будущем маркетинга*, гл. 3. Кембридж, Массачусетс: Институт Маркетинговых Наук.
Венц, Б., Эрик, И. и Стивенсон, К. (1973). Сбыт продукции. В Х. Брит (ред.), *Руководство менеджера по маркетингу*. Чикаго, Иллинойс: Корпорация Дартнелл.
Уилрайт, с. и Кларк, К. (1992): *Революционизировать Совершенствование Продукции*. Нью-Йорк: The Free Press.
Винд, Й. (1986). Миф о глобализации. *Journal of Consumer Marketing* 3 (Весна): 23–26. Вирц, Д., Чу, П. и Лавлок, С. (2012). *Основы маркетинга услуг* (2-е издание). Лондон: FT Press.
Вомак, Д. и Джонс, Д. (2003). *Бережливое производство: Изгнать отходы и создать богатство в вашей корпорации*
(2-е издание). Нью-Йорк: Productivity Press.
Вайнер, Г. А. (1996b). Рентабельность Клиентов: Связывание поведения с экономикой. *Маркетинговое исследование*
8(2): 36–38.
Вайнер, Г. А. (1996b). Какие клиенты будут ценны в будущем? *Маркетинговые Исследования* 8(3): 44. Вайнер, Г. А. (2006). Момент истины. *Управление Маркетингом* 15(1): 8–9.
Йазданифард, Р. и Мерси, И. И. (2011). Влияние зеленого маркетинга на удовлетворенность

клиентов и экологическую безопасность. В *2011 году Международная конференция по компьютерной связи и управлению*, 637-641. Сингапур: IACSIT Press.
Йп, Г. С. (1989). Глобальная стратегия: В мире наций? *Sloan Management Review* (Осень): 29–41. Йп, Г. С. (1992). *Общая Глобальная Стратегия: Управление для Всемирного конкурентного преимущества*. Englewood
Клиффс, Нью-Джерси: Прентис-Холл.
Зейхамль, В. А. (1988). Восприятие потребителями цены, качества и стоимости: Модель "средство-цель" и синтез доказательств. *Journal of Marketing* 52(3): 2–22.
Зейхамль, В. А., Бэерри, Л. Л. и Парасураман, А. (1993). Коммуникационные и контрольные процессы при предоставлении услуг высокого качества. *Journal of Marketing* 52(2): 35–48.
Зейхамль, В. А., Бэерри, Л. Л. и Парасураман, А. (1993). Природа и детерминанты ожиданий потребителей услуг. *Journal of the Academy of Marketing Science* 21(1): 1–12.
Зейхамль, В. А., Парасураман, А. и Бэерри, Л. Л. (1985). Проблемы и стратегии в маркетинге услуг. *Journal of Marketing* 49(2): 33–46.
Зигиарис, С. (2000). Модернизация бизнес-процессов Извлечено из www.adi.pt/docs/innoregio_ BPR-en.pdf.
Зинхан, Г. М. и Карслон, Л. (1995). Экологичная реклама и неохотный потребитель. *Journal of Advertising* 24(2): 1–6.
Зоу, С. и Кавусгил, Т. (2002). СБМ: Широкая Концептуализация глобальной маркетинговой стратегии и ее влияние на деятельность фирмы. *Journal of Marketing* 66(4): 40–56.
Зоу, С., Эндрюс, Д. М. и Уэйн Норвелл, Д. (1997). Стандартизация международной маркетинговой стратегии фирмами из развивающихся стран. *International Marketing Review* 14(2): 107–123.

Алфавитный указатель

На заметку: Номера страниц следует ‘f’ смотри рисунки и последующим "t " обратитесь к таблицам.

3PL *см.* сторонние поставщики логистических услуг (3PL) 20/80 правило 133-4
ABC анализ 133-4, 133t, 134f Бухгалтерский учет и финансы 23 активный подход к спросу 130 калькуляция затрат на основе деятельности 178
добавленная стоимость 9, 45
реклама 58-9, 71, 157, 191; электронная 202
агентура 114t
ежегодные расходы на содержание запасов (AIMC) 135, 135f
стоимость годового заказа (AOC) 135, 135F антенна 187, 188f
AOC (стоимость годового заказа) 135, 135F Armstrong, G. 12, 26
ATP (имеется в наличии) 129
аукцион, электронный 153
дополненная реальность 191-2
автоматическая идентификация(выявление) 184-92 технологии; дополненная реальность 191-2; штрих-код 184-7, 186ф; штрих-код изображения 190; коммуникация ближнего поля 190-1; быстрая реакция кодов 189-90, 189f; радиочастотная идентификация 187-9, 187f, 188f
доступные для резервирования (ATP) 129
штрих - коды 184-7, 186f Бэрри, Л. Л. 31
BI (business intelligence) 75, 211-13 BPR *см.* модернизация бизнес-процессов (BPR)
посредники или брокеры: роль, функции и производство полезности
бизнес - функциональный подход к организации 14-16, 14f; бизнес против- процессного подхода 16, 16f
бизнес-аналитика (BI) 75, 211-13 организация бизнеса: на основе функций 14-16, 14f; основанный на процессах 15-17, 15f;
взаимодействие процесса и функций 17; функциональный и процессный подходы 16, 16f
бизнес-процесс 15-17, 15f; определение 14;
элементы 15-16; организация 16-17; подходы к бизнес-функциям 16, 16f
модернизация бизнес - процессов (BPR) 16, 194-7; автоматизированные программные средства (CASE) 196; цифровые системы управления документами 197; системы поддержки групповых решений 197; системы управления проектами 197; системы моделирования 197
поведение покупателей, общая модель 7-8, 7f
способный к обещанию (CTP) 129
Декартова диаграмма 168
CASE (автоматизированная разработка программного обеспечения) инструменты 196
управление категориями 175
причинно-следственная диаграмма 168, централизованная модель 168f, стратегический источник 148
вызовы и тенденции: интеграция маркетинга и СКМ 75-6; в маркетинге 62-72; в УЦП72-5
Чу, П. 31-2
контрольная цифра 185-6, 186t кодификация 185
сотрудничество: в сосуществовании маркетинга и УЦП 58; примеры неудач 58-9; в

интегрированной структуре 87-8, 89, 95, 97; для управления запасами 129; сетевых предприятий 72
совместное планирование, прогнозирование и пополнение (CPFR) 129, 179, 179f, 180t, 207, 210
время сбора 52-3t
коммуникация: препятствия на пути к достижению 80-8; личностные различия 84-8; физическое расстояние 84; ответственность за 83-4; роль в сосуществовании маркетинга и УЦП 58; школы мысли 81-2; словарь/
словарь/терминология 82-3, 83f

сравнение маркетинга и конкуренции УЦП 50-7, интенсификация 86
средства автоматизированной разработки программного обеспечения (CASE) 196
автоматизированный заказ 177
программа непрерывного пополнения (ПСП) 176-7
контрольные карты 171, 171f
сотрудничество: препятствия на пути к достижению 80-8; личностные различия 84-8; физическое расстояние 84; ответственность за общение 83-4; школы мысли 81-2; словарь / терминология 82-3, 83f
корпоративная социальная ответственность (КСО) 62; 64 участниками, 65-6
Совет по управлению логистикой 43-4, 45
Кундунарис, Д. 174
Концепция CPFR *см.* В разделе совместное планирование, прогнозирование и пополнение запасов (CPFR)
CRM *см.* раздел управление взаимоотношениями с клиентами (CRM)
кроссдокинг 177, 177f
CRP (программа постоянного пополнения) 176-7
CSR *см.* корпоративная социальная ответственность (CSR)
CTP (capable-to-promise) 129
клиент: ожидания 72; опыт, формирование 13; лояльность 13, 13f; профили, электронные 202; политика повторного предложения 132; отношения между лояльностью и удовлетворением 13f; удовлетворение 11, 13, 13f, 14, 41, 45, 77; обслуживание 45, 50-1, 173; зоны толерантности 10-12
управление взаимоотношениями с клиентами (CRM) 197-8; системы 192-4, 198-200, 199f, 200f
страховой запас 131
инструменты организации данных 169 хранилище данных (DW) 212
DDSN (сети спроса и предложения) 128 децентрализованная модель, стратегический источник 148 принятие решений, уровни информационных систем
поддержки 193
спрос: цепочки 103, 112; прогнозирование *см.* прогнозирование спроса *см.* оОбработка спроса 26, 27f; планирование 44; удовлетворение 50-1; зондирование 179-80, 180f
сети предложения (DDSN) 128 прогнозирование спроса 128-9; оценка
прогнозирование спроса 128-9; оценка методов 139-40; метод экспоненциального сглаживания 138-9; с историческими данными продаж 136-9; линейное колебание 139; простые скользящие средние прогнозы 136-8, 137f; средневзвешенное 138; без исторических данных продаж 140-1
обработка спроса 127-41; определение 128; зависимый спрос 129; независимый спрос 129-30; основные характеристики 128-9; пассивный
подход/управление запасами 130-41;
виды спроса и способы обращения с ними

зависимый спрос 129
желание: запутывание спроса, потребности и 26, 27f; и потребность 25-7
цифровой: каталоги 202; системы документооборота 197
прямая доставка в магазин (DSD) 178 распространение информации 89, 93, 198
теория диссонанса 7
каналы распределения, системный подход 101-26, 104f; конфликты в рамках 104f, 107-8; расширены до включения утилизации и утилизации 47-8; посредники в 108-14, 111f, 112f, 113f; канал маркетинга как система 106-8; и сети 106-14; стратегическое планирование интенсивности маркетинга 124-5; типы структуры 118-23; типы канала маркетинга 114-17, 114t
DSD (прямая доставка в магазин) 178 DW (хранилище данных) 212
электронная коммерция / электронный бизнес: системы бизнес - аналитики 75, 211-13; определения 202; е-УЦП 202-9, 203f, 205f; влияние на маркетинг услуг 201-2, 201t
инструменты электронного маркетинга 202
электронные заказы 209-11, 210f
е-УЦП 202-9, 203f, 205f
EAN (Европейская нумерация статей) 185-6, 186t количество экономического заказа (EOQ) 134, 135, 177 ECR *см.* эффективный ответ потребителя (ECR) EDI (электронный обмен данными) 206, 210
образование 81-2
эффективное реагирование потребителей (ECR) 175-8, 176f; калькуляция затрат на основе деятельности 178; заказ с помощью компьютера 177; программа непрерывного пополнения 176-7; кроссдокинг 177, 177f; прямая доставка в магазин 178
электронный обмен данными (ЭОД) 206, 210
электронные закупки 153-6
системы планирования общеорганизационных ресурсов (пор) 192-3, 206, 207
среда, отношения между компанией и ее 102-3, 102f
EOQ (количество экономического заказа) 134, 135, 177 ERP (планирование ресурсов предприятия) системы
192–3, 206, 207
Европейская Артикульная нумерация (EAN) 185-6, 186t exchange: деятельность 33; условия для 32-3;
маркетинг - микс и 35-8; –сделки 32
интенсивное распределение 125
метод экспоненциального сглаживания 138-9 язык расширяемой разметки (XML) 206, 210
Феррел, О. С. 11f, 65, 66
Фестингер, Л. 7
схема причинно-следственных связей 168, поток 168f 113, 113ф
схемы 169, 170f в
Фолглио, А. 69
Фолинас, Д. 75, 120, 174, 178, 192, 203, 208,
211, 212, 213
прогнозирование спроса 128-9; оценка методов 139-40; метод экспоненциального сглаживания 138-9; с историческими данными продаж 136-9; линейное колебание 139; простые скользящие средние прогнозы 136-8, 137f; средневзвешенное 138; без исторических данных продаж 140-1
Фотиадис, Т. 174
четыре Ps маркетинг микс 36-7, 37f, 54, 115 логистика четвертой стороны (4PL) 120
функции хозяйственных обществ 22-3, 22f; организация на базе 14-16, 14f
глобализация 47, 67, 68, 69

глокализация 68-70, 70f
Системы GPS / GPRS 210
экологичный: потребители 63; маркетинг (3M) 62-4, 65;
товары и услуги 63, 73-4; транспорт
73
системы групповой поддержки принятия решений 197 жесткая вертикальная интеграция
118
идеи, инструменты для создания 168 изображений штрих - кодов 190
независимый спрос 129-30 *см. также* пассивный подход к спросу
промышленное производство, каналы сбыта 117, 117т
информатика 46, 47, 196, 198, 212
информация: распространение 89, 93, 198;
управления 54
интегрированная структура 88-94; преимущества и проблемы 88-90; проблемы интеграции маркетинга и УЦП 75-6; исследование интеграции маркетинга и УЦП 78-80; препятствия 80-8; результат 90; и специализация 92-4, 93f, 94f, 95f
интенсивное распределение 125
посредники: факторы или компоненты 116; в маркетинговом канале 107; роль, функции и производство полезности 108-14, 111f, 112f, 113f
международный маркетинг 66-8 интернет вещей 75
управление запасами 128, 130-41; оценка методов прогнозирования 139-40; методы сотрудничества 129; заказчик
политика повторного предложения 132; прогнозирование спроса с историческими данными продаж 136-9; прогнозирование спроса без исторических данных продаж 140-1; философия JIT для 171-2; количество продуктов на складе 59, 59t, 134-6, 152;
выбор продуктов на складе 133-4; политика поставщика по повторным поставкам 132; виды запасов 131-2
just-in-time (JIT) 164-75; автоматизация на основе 173; координация отделов 173-4, 174т; определение 164; исключать отход 166-7; работники 172-3; увеличивая потребность качественных продуктов 167-71; ключевые особенности 164-5; уменьшая инвентарь 171-2; плюсы и минусы 173-5; вытяните систему 165, 165f
Келемис, А. 120
Котлер, П. 12,14,26
время выполнения 52-3, 52-3t; уменьшая е-заказ 209-10, 210f
бережливое производство (LT) 181 Levitt, T. 10, 30, 68
линейные колебания 139
логистика, экологичный 73-4
управление логистикой 43-4, 47; координация логистических систем компаний по всей цепочке поставок 44-5
сторонние поставщики логистики (3PL) 118-19; будущие проблемы 74; выбор 121-3, 121f, 123t; типы 120, 120f
долгосрочные/стратегические партнерства 159
Лавлок, С. Н. 9, 31-2 LT (бережливое мышление) 181
макроэкономика 29
MAD (среднее абсолютное отклонение) 139-40, 140t Майгнан, И. 65, 66
основные процессы 45-6
Маникас, И. 120
Мантоу, В. 192, 208
сегментирование рынка 73, 129
маркетинг 23-43; проблемы и тенденции 62-72; связь между УЦП и 58; связь между УЦП и,

примеры неудачных 58-9; сравнение УЦП с 50-7; концептуальный подход 24; определения 41-2, 49; спрос, понятие 26, 27f; биржевая деятельность 33; биржевые условия 32-3; биржевая сделка фундаментальная
до 32; функция 22-3, 22ф; зеленый 62-4, 65; интеграция с 78-80 УЦП; интеграция с УЦП, вызов 75-6; интеграция с УЦП, основы 88-94; интеграция с УЦП, препятствий на пути к достижению сотрудничества 80-8; международной 66-8; руководителей видом менеджеров УЦП и наоборот 57-8; потребность и желание 25-7; потребность, субъектность 29-30; философия-идеология-ориентация 40-1; сходство управления закупками между УЦП и 156-7; продукт как совокупность благ
27-8; продукт, концепция 27; продукт, уровни 30; продукт-услуга-идея 31-2, 31f; семь ПС сервиса 54, 55-6t, 201t; 'социальный' 63; социальное измерение 41; поддержка в выполнении цикла поиска 156, 156f; инструменты для е-202; зонтичный пример 38-40; что это не 42-3
см. также маркетинговые каналы; маркетинговый микс; маркетинг услуг
каналы сбыта: для промышленной продукции 117, 117т; стратегическое планирование интенсивности
124-5; как системы 106-8; типы 114-17, 114t
маркетинговый микс: и обмен 35-8; четыре Ps 35-7, 37f, 54, 115; влияющие на структуру каналов распределения 115; и неконтролируемые переменные 34-5, 34f, 35f
Маслоу, А. Х. 25 максимальный запас 131
среднее абсолютное отклонение (MAD) 139-40, 140t
среднеквадратичная ошибка (MSE) 139-40, 140t
near field communication (NFC) 190-1 need: concept of 25; and desire 25-7;
запутанность спроса, желания и 26, 27f; сила действия 25; и продукт 27, 27f, 28, 29-30; субъективность 29-30; зонтик
пример 38-40
переговоры 147
сети передового опыта 207-9
сети: бизнес-72-3; и каналы распределения 106-14; экономики 72-3;
социальные 70-2, 157; ценность 103, 105, 105f; стоимость предложения 102-5; виртуальные сети 204-5
NFC (ближняя бесконтактная связь) 190-1
сезонные запасы 131
разовые транзакции 157-8
предложения, оценка конкурирующего продукта 9f, 10-12, 11f
подход оперативной аналитической обработки данных (OLAP) 212
Открытые системы 78, 89, 102
тактические решения 193
управление операциями 22, 43
заказы: компьютерные заказы 177; электронные-209-11, 210f; элементы в исполнении 15; уровни исполнения 51; управление 17, 44, 72; время обработки 52-3Т
организационные диаграммы 16
аутсорсинг 74-5, 118-23; 3ПЛ классификации
120, 120f; преимущества 74, 119; критерии
логистический процесс 120-1; определение 118-19; факторы, влияющие на спрос 119; риски и проблемы 119
итого: себестоимость 18; рентабельность 18; стоимость 18Диаграммы Парето 169, 170f
Закон Парето 133-4, 169
системы управления партнерскими отношениями (PRM) 200-1
партнерские отношения: долгосрочные / стратегические 159; краткосрочные 158
пассивный подход к спросу 130-41; оценка методов прогнозирования

139-40; совместные методы 129; политика повторного предложения клиентов 132; прогнозирование спроса с историческими данными продаж 136-9; прогнозирование спроса без исторических данных продаж 140-1; философия минимизации запасов JIT 171-2; количество продуктов на складе 59, 59t, 134-6, 162; выбор продуктов на складе 133-4; политика повторного предложения поставщиков 132; типы запасов 131-2
люди 56t; электронная коммерция и 201t
личности, препятствия, вытекающие из различий в 84-8
философия–идеология–ориентация 40-1
физическое расстояние 84
вещественные доказательства 56T; электронная коммерция и 201т место 36, 55т, 54, 115; электронная коммерция и 201т планирование 44; стратегическое, интенсивности маркетинга
распределительные системы 124-5 торговая точка 129
Полонски, М. Дж. 63-4, 65
Портер, М. Е. 45,46
стоимость 36, 55t, 54, 115;электронная коммерция и 201t, 202 PRM (управление взаимоотношениями с партнерами)системы
200–1
проблемы, инструменты для распознавания 169-71, 169f процесс 56t; анализ 169, 169f; электронная коммерция и
201t; основа 45-6; поддержка 46
закупки 142-60; преимущества и проблемы комплексного подхода к управлению поставщиками 156-9; электронные 153-6; производство или закупка 152-3; методы оценки и отбора поставщиков 148-55; планирование 44; государственный сектор 155; количество продукции на складе 152; скоринговая модель 149-53; цикл поиска 145-8, 156, 156f; стратегические
источник 143-56; SWOT-анализ 149, 149f; традиционный против интернета 154-5t
продукт 35-6, 54, 55t, 54, 115; концепция 27;
дефекты 167; размеры 28-9; электронная коммерция и 201t; нематериальные аспекты 29-30; JIT направлены на увеличение потребности в качестве 167-71; уровни 10, 30-1; жизненный цикл, сокращение 86-8; и макроэкономика 29; производство или покупка 152-3;
потребность и 27, 27f, 28, 29-30; предложения, оценка и выбор конкуренции~~ирующих~~ 9f, 10-12, 11f; количество на складе 59, 59t, 134-6,
152; пополнение 175-6; выбор на складе 133-4; –сервис–идея триады 31-2, 31f; как набор преимуществ 27-8; неудачное сотрудничество по 58-9
планирование производства 44
рентабельность 53-4
заинтересованные стороны 64-6
Станевикус, В. 69
системы управления проектами 197
продвижение 36, 55t, 115; электронная коммерция и 201t, 202; интернет и возможности для 157; подведенный поставщиком пример 59
тяговая система 128; JIT рекомендация 165, 165f
тематическое исследование опыта покупки 5–6; проблемы клиентов 6–14; проблемы управления 14–18; после покупки, возможные результаты 8f
выталкивающая система 165

качество 9, 10-12
быстрый ответ (QR) коды 189-90, 189f
радиочастотная идентификация (RFID) 187-9, 187f, 188f, 210; компоненты 188f

политика повторного снабжения 132
читатель 187, 188, 188f
регулярные транзакции 158
запрос информации (RFI) 146 запрос предложений (RFP) 147 запрос цен (RFQ) 147
обратный электронный аукцион 153–4, 154t обратная логистика 47–8
RFID *смотрите* радиочастотная идентификация (RFID)
страховой запас 131
функция продаж и маркетинга 22 школы мысли 81–2
УЦП *смотрите* модель 149-53 управления цепочками поставок (УЦП)
сезонные запасы 131
сегментация, рынок, 73, 129
выборочное распределение 125 триада сервис-идея-продукт 31-2, 31F соглашения об уровне обслуживания (SLA) 147, 148
маркетинг услуг 9-12; основные и дополнительные услуги 9-10; влияние электронной коммерции на 201-2, 201t; семь Ps 54, 55-6t, 201t; треугольник 12-13
семь Ps маркетинга услуг 54, 55-6t; влияние электронной коммерции на 201t
краткосрочные партнерские отношения 158
простые скользящие средние прогнозы 136-8, 137f системы моделирования 197
SLA (соглашения об уровне обслуживания) 147, 148
социальные: маркетинг 63; медиа 71-2, 202; сети
70–2, 157
«гибкая» вертикальная интеграция 123
цикл поиска 145–8, 145f; маркетинговая поддержка 156, 156f
SPC (статистическое управление производственным процессом) 170-1 специализация, интеграция и 92-4, 93f, 94f,
95f
спекулятивные запасы 131
теория заинтересованных сторон 64-5
статистический контроль процесса (SPC) 170-1 Штерн, Л. В. 107, 113
запас: холдинг 59, 59t, 134-6, 152; в пути 131
см. также стратегические решения по управлению запасами 193
стратегический сорсинг 143-56; определение 143-56;
рамки для 144-5; важность 144; с точки зрения УЦП 143-5
политика поставщиков в области повторных поставок 132
системы управления взаимоотношениями с поставщиками (SRM) 192-4, 201, 201f
поставщики: преимущества и проблемы комплексного подхода к управлению 156-9;
централизованное или децентрализованное 148; сравнение конкурирующих товарных предложений при оценке и отборе 9f, 10-12, 11f; местное или международное 148;
долгосрочные / стратегические партнерства 159; случайные сделки 157-8; одно или несколько 147; измерение эффективности 148; регулярные
транзакции 158; отношения 157-9, 157f; отбор и назначение 147-8; методы отбора и оценки 148-55; краткосрочные партнерские отношения 158; исследование потенциала 146-7
смотрите также закупки
цепочки поставок 45, 103, 105; превосходство 206-7 управление цепочками поставок (УЦП) 43-5;
проблемы и тенденции 72-5; связь между маркетингом и 58; связь между маркетингом и, примеры неудач 58-9; сравнение маркетинга с 50-7; координация логистических систем компаний по всей цепочке поставок 44-5; определения 49; электронный-202-9, 203f, 205f;

интеграция с маркетингом 78-80; интеграция с маркетингом, проблемы 75-6; интеграция с маркетингом, рамки для 88-94; интеграция с маркетингом, препятствия для достижения сотрудничества 80-8; управление логистикой 43-4, 47; мнения менеджеров по маркетингу и наоборот 57-8; сходство управления закупками между маркетингом и 156-7; стратегический сорсинг с точки зрения 143-5; и цепочка оценки 46-8
процессы поддержки 46
Свенсон, Г. 68, 69 SWOT анализ 149, 149f условные обозначения185
системный подход 1, 17-18
Теория систем 17, 43, 56-7
тактические решения 193
теги, RFID 187-8
TCO (совокупная стоимость владения) 144 технологии: проблемы интеграции
маркетинг и функции УЦП 76; включение
176; зеленый 73; аутсорсинг и новые 74-5; сокращение жизненных циклов товара 86-7 *смотрите также* автоматические идентификационные (выявление) технологий
телематические системы 210-11, 211f терминология / словарь 82-3, 83f
сторонние поставщики логистики (3PL) 118-19; будущие проблемы 74; выбор 121-3, 121f, 123t; типы 120, 120f
время: и управление спросом 128; сокращение 86-8
инструменты, точно в срок 167-71
общая стоимость владения (TCO) 144 Всеобщее управление качеством (англ. Total Quality Management, TQM) 167 сделок: случайные 157-8; регулярные
158
прозрачность 155, 188, 204, 207
транспорт: увеличение стоимости 73; зеленый 73-4;
инфраструктура 72; планирование 44; телематические приложения 210-11, 211f; время 52-3t; отходы 166
триада продукт-услуга-идея 31-2, 31f
зонтичный маркетинг пример 38-40 неконтролируемые переменные 33-5, 34f, 35f
цепочка создания стоимости 45-8; основные процессы 45-6;
УЦП и 46-8; процессы поддержки 46
сети стоимости 103, 105, 105f сети электроснабжения 102-5
управляемые поставщиком запасы (VMI) 72, 129,
178–9
виртуальная организация 208-9; сети снабжения 204-5
Влахопулу, М. 192, 208
VMI (управляемые поставщиком запасы) 72, 129,
178–9
словарь/терминология 82-3, 83f
отходы, JIT и цель устранения 166-7 среднее взвешенное 138
Вирц, Дж. 9, 31-2
XML (Расширяемый язык разметки) 206, 210