

УДК 65.011.2(075.8)

ПУСТОХИНА Ирина Валерьевна, аспирант кафедры логистики института отраслевого менеджмента Государственного университета управления (Москва). Автор 11 научных публикаций

ДИФФЕРЕНЦИАЦИЯ В ЛОГИСТИКЕ И УПРАВЛЕНИИ ЦЕПЯМИ ПОСТАВОК КАК СПОСОБ ЭФФЕКТИВНОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ КЛИЕНТОВ

В современном мире глобализации в научной литературе, а также бизнес-среде можно отметить повышенный интерес к управлению цепями поставок. Прежде всего это связано с ужесточением требований заказчиков, что заставляет компании приспособливать свои цепи поставок к потребностям различных клиентов. Изначально компании стремились получить конкурентные преимущества путем предоставления на рынок более привлекательных для потребителей товаров и услуг, чем конкурирующая продукция. Однако когда дифференциацию продукции стало сложно осуществлять, компании стали применять различные дифференцированные подходы. Целью данного исследования является рассмотрение различных дифференцированных подходов, которые могут быть применены в логистике и управлении цепями поставок. В статье приводится анализ дифференцированных подходов в логистике и управлении цепями поставок, таких как дифференциация уровня обслуживания клиентов, многоканальное распределение, отсрочка, массовая кастомизация и портфель закупок, и рассматривается понятие дифференциации цепей поставок. К сожалению, в настоящее время цепи поставок, как правило, формируются стихийно. Исходя из этого, на наш взгляд, необходимо превентивно проектировать логистические процессы в цепях поставок. При этом необходимо учитывать, что формированию дифференцированных цепей поставок должен предшествовать ряд преобразований, среди которых: укрепление внутренних возможностей компании, внесение изменений в стратегию управления, информационное обеспечение. Однако наибольшие изменения будут носить психологический характер при переходе от бункерного менталитета сотрудников к межфункциональному взаимодействию. Подводя итог, автор отмечает, что дифференциация цепей поставок является моделью, позволяющей эффективно обслуживать клиентов в высоко конкурентной среде в условиях турбулентности рынка.

Ключевые слова: *дифференциация цепей поставок, дифференциация уровня обслуживания клиентов, многоканальное распределение, производственная отсрочка, логистическая отсрочка, массовая кастомизация, портфель закупок.*

Большинство компаний поставляет широкий спектр продуктов на различные рынки, поэтому участвует в нескольких, часто совершенно различных цепях поставок.

Компании трансформируют свои цепи поставок таким образом, чтобы они соответствовали потребностям клиентов. Заказчики ужесточают требования, и это заставляет компании

находить новые решения. Чтобы быть лидером, необходимо приспособлять свои цепи поставок к потребностям различных клиентов. Не существует единой модели цепи поставок. Компании создают различные их конфигурации, чтобы предложить клиентам разные уровни обслуживания по разным ценам. Особый научный и практический интерес представляет дифференциация цепей поставок. Она вооружает компании подходом для управления несколькими цепями поставок одновременно и, следовательно, дает возможность иметь дело с различными потребностями клиентов и большим диапазоном различных продуктов. Это та надежная модель, которая позволяет компаниям эффективно обслуживать своих клиентов в условиях турбулентности рынка.

Производственные компании часто имеют отдельные цепи поставок услуг кроме своих основных цепей поставок для производства основных продуктов и, следовательно, имеют также несколько цепей поставок.

С тех пор как М. Портер ввел понятие конкурентной стратегии дифференциации, компании стремятся получить конкурентные преимущества путем предоставления на рынок более привлекательных для потребителей товаров или услуг, чем конкурирующая продукция. Когда дифференциацию продукции стало сложно осуществлять, компании стали применять дифференциацию подходов, основанных на процессах и услугах с добавленной стоимостью.

Дифференциация цепей поставок означает одновременное функционирование нескольких цепей поставок на одном рынке для эффективного и действенного решения потребностей клиентов. Цель дифференциации цепей поставок – получить конкурентное преимущество за счет более высокой близости к клиенту и диверсифицированного подхода к клиенту.

Рассмотрим, чем дифференциация цепей поставок отличается от других дифференцированных подходов в логистике и управлении цепями поставок.

Анализ научных трудов отечественных и зарубежных ученых в области логистики и управ-

ления цепями поставок позволил выделить несколько дифференцированных подходов, таких как дифференциация уровня обслуживания клиентов, многоканальное распределение, отсрочка, массовая кастомизация и портфель закупок.

Дифференциация уровня обслуживания клиентов. Эта концепция различает уровень обслуживания клиентов в соответствии с рентабельностью клиентских сегментов. Если имеются конкурирующие заказы клиентов, заказы являются приоритетными в соответствии с важностью клиента. Заказы с более высоким приоритетом клиента обрабатываются в первую очередь. Важно отметить, что в данной концепции функция производства остается нетронутой.

Многоканальное распределение – еще один подход дифференциации внутри распределения. В последние годы многоканальные системы распределения приобретают все большее значение, они направлены на доставку одной продуктовой линейки на один рынок с помощью различных каналов. Различают косвенные и прямые каналы. Прямые каналы не предполагают наличия посредников, т. к. продажа товара осуществляется непосредственно потребителям на основе прямых контактов с ними. Косвенные каналы подразумевают продажу товаров через посредников [1, с. 162]. Многоканальные системы распределения являются дифференцированным подходом для одной функции – функции распределения. Например, Tchibo использует различные каналы дистрибуции: два прямых канала, собственные магазины и интернет-магазины, и косвенный канал распределения через другие розничные магазины. Естественно, эти три канала имеют разные требования относительно доставки, хранения, уровня обслуживания или поставщика логистических услуг.

Отсрочка – процесс, при котором производство по заказам для клиента начинается как можно позднее. Концепция отсрочки является дифференцированным подходом, который может влиять на производство, а также на распределение компании. Выделяют два основных типа отсрочки: производственная и логистическая.

Производственная отсрочка заключается в том, чтобы оставить продукт в незавершенном виде как можно дольше в производственном процессе. Это означает отложить дифференциацию продукта до последней возможной точки. В литературе отмечают 4 типа производственной отсрочки: маркировка, упаковка, сборка и производство [2].

Традиционно производители перемещают готовую продукцию с места производства и хранения до распределительной системы тогда, когда в этом появляется потребность. Теперь, когда существует множество разновидностей базовой продукции, это может привести к огромным запасам аналогичных товаров. Отсрочка проявляется в том, что в распределительную систему передается почти готовая продукция, при этом конечная ее модификация или учет последних требований потребителей откладываются до самого последнего возможного момента. Например, производители электробытового оборудования применяют в своей продукции трансформаторы и вилки, используемые на разных рынках. Раньше им приходилось отдельно хранить запасы продуктов, предназначенных для разных стран. Теперь они выпускают трансформаторы и кабели как отдельные присоединяемые составляющие. Поэтому сейчас они хранят только запасы базовых стандартизированных продуктов и доводят их до товарного состояния для различных рынков, добавляя необходимые трансформаторы и вилки в последнюю минуту. В результате общий объем запасов существенно снизился.

Другой пример: компания Benetton раньше занималась окрашиванием пряжи в различные цвета и вязкой из нее свитеров; чтобы удовлетворять меняющиеся запросы, приходилось хранить запасы одежды каждого цвета. В настоящее время компания выпускает вязаные свитеры из неокрашенной шерсти, имеет гораздо меньшие запасы этой продукции и осуществляет окраску только после получения конкретных заказов на определенные цвета [3, с. 56].

Логистическая отсрочка заключается в том, чтобы держать необходимые запасы продукции

в одном или нескольких стратегических пунктах, но отложить дальнейшее перемещение запасов до получения конкретных заказов [4, с. 419]. Она позволяет уменьшить риск, связанный с погрешностью в прогнозировании. Примером является централизованный склад вместо большого количества децентрализованных складов.

Массовая кастомизация. Суть этой концепции состоит в совмещении элементов массового производства и производства на заказ. Любой производитель стремится к снижению издержек за счет использования эффекта масштаба, полной загрузки мощностей, которая свойственна массовому производству. С другой стороны, современная тенденция индивидуализации потребителя приводит к тому, что компании вынуждены все больше удовлетворять дифференцированными запросам конкретных клиентов. До недавнего времени это было возможно только за счет единичного производства или производства на заказ.

При массовой кастомизации технологическая база, или основа, изделия создается на массовом производстве, а затем модифицируется под требования каждого конкретного клиента.

Одним из важнейших условий эффективности концепции массовой кастомизации является предложение потребителю лишь модификаций продукта. Ни одна компания в рамках массовой кастомизации не предлагает потребителю изменения базовых технических характеристик. Например, в автомобильной промышленности, которая работает в рамках массовой кастомизации, потребителю предлагают выбрать элементы дизайна автомобиля, вид трансмиссии, двигателя, но без конструктивных изменений базовых деталей, таких как рама, кузов и т. д., технологии изготовления которых заложены в конвейерном производстве.

В качестве целевых рынков выступают не отдельные сегменты, а индивидуальный потребитель, как и в производстве на заказ, при этом издержки снижаются за счет использования элементов массового производства. Все дополнительные детали, запасные части, дизайнерские

работы и т. д. потребитель оплачивает до того, как производитель понесет затраты [5, с. 115].

Портфель закупок. Так же, как дифференциация уровня обслуживания клиентов различает группы клиентов в соответствии с их приоритетом для компании и устанавливает подходящий уровень обслуживания для каждой клиентской группы, портфель закупок различает поставщиков и продукты, которые они поставляют. П. Кралич был одним из первых, кто внес вклад в данный подход. Для анализа портфеля закупок фирмы П. Кралич предлагает различать 4 продуктовые категории в зависимости от важности продукта для процесса или покупателя и риска поставок. Выделяют следующие продуктовые категории: базовые, стратегические, некритичные и проблемные продукты.

Рассмотрим подробнее каждую из этих продуктовых категорий [6, с. 316].

Базовые продукты – продукты, на которые приходится высокий процент прибыли покупателя и для которых присутствует много поставщиков. При этом поставщика поменять легко и качество продукта стандартизировано.

Стратегические продукты – продукты, которые критически необходимы для процесса или продукта покупателя. Они характеризуются высоким риском поставок, вызванным трудностью поставок, в т. ч. дефицитом.

Некритичные продукты – продукты, которые легко приобрести и которые оказывают относительно низкое влияние на финансовые результаты деятельности компании, при этом качество этих продуктов также стандартизировано.

Проблемные продукты – продукты с ограниченным количеством поставщиков или ненадежными поставками. Во многом это может быть связано с недостаточным уровнем стандартизации качества. В то же время проблемные продукты в отличие от базовых и стратегических оказывают относительно низкое влияние на финансовые результаты деятельности компании.

Подчеркнем, что все вышеуказанные подходы являются дифференцированными подходами одной функции, поэтому их следует отличать от дифференциации цепей поставок.

Дифференцированный подход управления цепями поставок означает создание нескольких цепей поставок одновременно для обслуживания одного рынка, в то время как каждая цепь поставок имеет свою стратегическую цель.

Дифференциация цепей поставок является клиентоориентированным подходом управления цепями поставок. Исходя из условий на рынке и требований клиентов, она стремится улучшить общую эффективность управления цепями поставок. Структура рынка и ресурсы компании непосредственно влияют на стратегию компании, которая является основой для дифференциации цепей поставок.

Стоит принять во внимание, что формирование дифференцированных цепей поставок требует предварительного осуществления реорганизации путем ряда преобразований, среди которых – укрепление внутренних возможностей компании, а также внесение изменений в стратегию управления. Однако, на наш взгляд, наибольшие изменения будут носить психологический характер, т. к. переход от бункерного менталитета, при котором сотрудники или отделы не хотят делиться информацией с другими сотрудниками или отделами той же компании, к межфункциональному взаимодействию не произойдет в одночасье.

В данном случае информационное обеспечение будет играть ведущую роль, т. к. существование любой организации зависит от насыщенности ее информационных связей как с внешним миром, так и внутри себя [7, с. 15].

Подводя итог, отметим, что компании, удовлетворяя потребности клиентов, должны производить различные варианты продукции. Компаниям, имеющим одну цепь поставок, крайне сложно удовлетворить все потребности потребителей. Решением является создание дифференцированных цепей поставок.

Список литературы

1. Основные и обеспечивающие функциональные подсистемы логистики / под ред. Б.А. Аникина, Т.А. Родкиной. М., 2011. 608 с.
2. Zinn W., Bowersox D.J. Planning Physical Distribution with the Principle of Postponement // J. of Bus. Logist. 1988. Vol. 19, № 2. P. 117–136.
3. Уотерс Д. Логистика. Управление цепью поставок. М., 2003. 504 с.
4. Бауэрсокс Д., Клосс Д. Логистика. Интегрированная цепь поставок. М., 2010. 640 с.
5. Интенсивный курс МВА / под ред. В.К. Фальцмана, Э.Н. Крылатых. М., 2014. 544 с.
6. Тебекин А. Методы принятия управленческих решений. М., 2014. 572 с.
7. Родкина Т.А. Информационная логистика. М., 2001. 288 с.

References

1. *Osnovnye i obespechivayushchie funktsional'nye podsistemy logistiki* [Basic and Functional Subsystems Providing Logistics]. Ed. by B.A. Anikin, T.A. Rodkina. Moscow, 2011. 608 p.
2. Zinn W., Bowersox D.J. Planning Physical Distribution with the Principle of Postponement. *J. Bus. Logist.*, 1988, vol. 19, no. 2, pp. 117–136.
3. Waters D. *Logistics: An Introduction to Supply Chain Management*. Palgrave Macmillan, 2002 (Russ. ed.: Uoters D. *Logistika. Upravlenie tsep'yu postavok*. Moscow, 2003. 504 p.).
4. Bowersox D.J., Closs D.J. *Logistical Management: The Integrated Supply Chain Process*. The McGraw-Hill Companies, Inc., 1996 (Russ. ed.: Bauersoks D., Kloss D. *Logistika. Integrirovannaya tsep' postavok*. Moscow, 2010. 640 p.).
5. *Intensivnyy kurs MBA* [Master of Business Administration Intensive Course]. Ed. by V.K. Fal'tsman, E.N. Krylatykh. Moscow, 2014. 544 p.
6. Tebekin A. *Metody prinyatiya upravlencheskikh resheniy* [Methods of Managerial Decision-Making]. Moscow, 2014. 572 p.
7. Rodkina T.A. *Informatsionnaya logistika* [Information Logistics]. Moscow, 2001. 288 p.

Pustokhina Irina Valeryevna

Postgraduate Student, State University of Management (Moscow, Russia)

DIFFERENTIATION IN LOGISTICS AND SUPPLY CHAIN MANAGEMENT AS A WAY OF EFFECTIVE CUSTOMER SERVICE

In today's globalized world, both academics and businessmen are showing great interest in supply chain management. This has mostly to do with more stringent customer requirements, which make companies adapt their supply chains to the needs of different clients. Initially, companies sought to gain competitive advantage by providing goods and services more attractive to consumers than the competing products. However, as differentiation through product characteristics got more difficult, companies started to use a variety of differentiation approaches. The article examines the concept of supply chain differentiation and analyses differentiation approaches in logistics and supply chain management, such as service-level differentiation, multi-channel distribution, postponement, mass customization and purchasing portfolio. Unfortunately, at present, supply chains are usually formed spontaneously. With this in mind, we find it necessary to preventively design logistics processes in

supply chains. However, the formation of supply chain differentiation should be preceded by a number of transformations, including strengthening the internal capacity of the company, changes in its management strategy, and information support. Still, the biggest changes will be the psychological ones due to the employees' transition from silo mentality to cross-functional interaction. In conclusion, the author notes that supply chain differentiation is a model providing efficient service to customers in a highly competitive environment on today's turbulent market.

Keywords: *supply chain differentiation, service-level differentiation, multi-channel distribution, manufacturing postponement, logistics postponement, mass customization, purchasing portfolio.*

Контактная информация:

адрес: 109542, Москва, Рязанский просп., д. 99;

e-mail: densyaopin@yandex.ru