

**МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ВНУТРІШНІХ СПРАВ
КРЕМЕНЧУЦЬКИЙ ЛЬОТНИЙ КОЛЕДЖ**

Циклова комісія економіки та управління

ТЕКСТ ЛЕКЦІЇ

навчальної дисципліни «Логістичне обслуговування»
обов'язкових компонент
освітньо-професійної програми першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Логістика

за темою - Концепції логістичного обслуговування споживачів

Харків 2022

ЗАТВЕРДЖЕНО

Науково-методичною радою
Харківського національного
університету внутрішніх справ
Протокол від 30.08.2022 № 8

СХВАЛЕНО

Методичною радою
Кременчуцького льотного
коледжу Харківського
національного університету
внутрішніх справ
Протокол від 22.08.2022 № 1

ПОГОДЖЕНО

Секцією науково-методичної ради
ХНУВС з гуманітарних та соціально-
економічних дисциплін
Протокол від 29.08.2022 № 8

Розглянуто на засіданні циклової комісії економіки та управління, протокол від
15.08.2022 № 1

Розробники: старший викладач циклової комісії економіки та управління,
к.е.н., спеціаліст вищої категорії, викладач – методист, Цимбалістова О.А.

Рецензенти:

1. Старший викладач циклової комісії економіки та управління КЛК ХНУВС, к.е.н., спеціаліст вищої категорії, викладач – методист, Харченко М.В.
2. Професор кафедри логістики НАУ, доктор економічних наук, професор, експерт Українського логістичного альянсу (УЛА) Смерічевська С.В.

План лекції:

1. Поняття концепції логістичного обслуговування споживачів.
2. Концепція «швидкого реагування» на замовлення (Quick Response –QR).
3. Концепція «ефективного відгуку на запити споживачів» (Efficient Consumer Response – ECR).
4. Концепція «масової кастомізації» (Mass Customization).
5. Концепція «відкладеного завершення товару».
6. Концепція «управління взаємовідносинами зі споживачами» (Customer Relationship Management – CRM).

Ключові терміни: транспортно-логістичне обслуговування, аутсорсинг, реінжиніринг.

Рекомендована література:

Основна:

1. Григорак М.Ю. Логістичне обслуговування: Навчальний посібник / М.Ю. Григорак, О.В. Карпунь. – К.: Вид-во Нац.авіац.ун-ту «НАУ-друк», 2010. – 150 с.
2. Чухрай Н. Логістичне обслуговування: Підручник. / Н. Чухрай. – Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2006. – 292 с.
3. Крикавський Є.В. Логістика. Основи теорії. / Є.В. Крикавський. – Л.: Національний університет «Львівська політехніка», Інтелект-Захід, 2004. – 416 с.
4. Тюріна Н.М. Логістика: навчальний посібник. / Н. М.Тюріна, І. В. Гой, І. В. Бабій. - Київ: Центр учбової літератури, 2020. - 392с.
5. Крикавський Євген, Логістика для економістів. Підручник. Друге видання, виправлене і доповнене. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2014. 476 с.
6. Є. В. Крикавського, Логістичний менеджмент. Навчальний посібник / О. Є. Шандрівська, В. В. Кузяк, Н. І. Хтей. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2014. 192 с.
7. Є. В. Крикавського, Логістичний менеджмент. Навчально-методичний посібник / О. Є. Шандрівська, В. В. Кузяк, Н. І. Хтей. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2014. 196 с.
8. Є. В. Крикавського, О. А. Похильченко, ЕКОНОМІКА ЛОГІСТИКИ. Навчальний посібник / Є. В. Крикавський, О. А. Похильченко, Н. В. Чернописька, О. С. Костюк, Н. Б. Савіна, С. М. Нікшич, Л. Я. Якимишин. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2014. 640 с.
9. Крикавський Є. Логістика та управління ланцюгами поставок: Навч. посібник / Є.Крикавський, О.Похильченко, М. Фертч. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2017. –844 с.

10. Крикавський Є. Логістика та управління ланцюгами поставок. Видавництво Львівська політехніка. 2020. 848с.

Додаткова:

11. Карпенко Г. П. Логістичні термінологічні студії в Україні / Г. П. Карпенко // Педагогічна освіта: теорія і практика. Збірник наукових праць. Кам'янець-Подільський національний університет ім. І. Огієнка. – 2013. – № 14. – С. 191–196.

12. Яковлев А. І. Удосконалення методичних засад управління витратами на промислових підприємствах / А. І. Яковлев // Економіка. Фінанси. Право. – 2014. – № 7. – С. 17–19.

13. Сачинська Л. В. Управління логістичними витратами підприємства / Л. В. Сачинська // Маркетинг та логістика в системі менеджменту: тези доповідей IX Міжнародної науково-практичної конференції (Львів, 8–10 листопада 2012 р.). – 2012. – С. 382–383.

14. Окландер М. А. Логістика / М. А. Окландер. – К. : Центр учбової літератури, 2008. – 346 с.

15. Рета М. В. Логістичні витрати: визначення, класифікація та облік / М. В. Рета // Бізнес Інформ. – 2012. – № 8. – С. 155–158.

16. Помірко Н. М. Класифікація логістичних витрат у формуванні системи управління ними на промисловому підприємстві / Н. М. Помірко // Вісник НУ «Львівська політехніка». – 2010. – № 669. – С. 99–107.

Інформаційні ресурси в Інтернеті

17. Офіційний сайт Координаційної ради з логістики. - [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.madi.ru/logistics>

18. <http://www.management.com.ua/ims/ims002.html> - інформація про систему планування матеріальних потреб виробництва (MRP).

19. Офіційний сайт Міжнародної ради з логістики. - [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.sole.org> – SOLE.

20. <http://www.management.com.ua/qm.shtml> - концепція загального менеджменту якості.

21. Офіційний сайт Європейської логістичної асоціації. - [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.elalog.org> - ELA.

22. Supply Chain Digest (новини зі світу управління ланцюгами поставок) [Електронний ресурс] - Режим доступу : <http://scdigest.com/>. – Назва з екрану.

23. <http://www.management.com.ua/qm.shtml> - концепція загального менеджменту якості.

1 Поняття концепції логістичного обслуговування споживачів.

У сучасних умовах розвиток ринку склопрозорих конструкцій України зумовлений ступенем його необхідності для споживачів. Серед чинників, що є визначальними при виборі постачальників, одне з перших місць посідає якість логістичного обслуговування клієнтів. Оператори цього ринку повинні працювати так, щоб помірні ціни та високий рівень обслуговування стимулювали потенційних клієнтів.

Провідні підприємства буквально одержимі обслуговуванням, розглядаючи його як одне з найважливіших стратегічних завдань логістичної та маркетингової діяльності, оскільки: й обслуговування споживача є важливим джерелом додакової інформації; й зростає стандартизація інших складових маркетингу та логістики; й зростають сподівання споживачів; й застосовується політика із зменшення рівня запасів або ліквідації їх загалом; й здійснюється суворий підбір кваліфікованого персоналу; й робота з обслуговування контролюється жорсткіше, застосовуючи новітні комп'ютерні технології; й формуються та затверджуються непорушні стандарти якості.

Підприємства, керуючись принципом комплексності й синхронності, повинні об'єднати тактичні засоби реалізації маркетингових стратегій у комплексну програму обслуговування. Її суть полягає у такому: – укладання договорів зі збереження і постачання необхідних виробникам обладнання та профілів, фурнітури для поворотних, поворотно-відкидних, складних ПВХ-вікон, комплектуючих для виробництва склопакетів, водовідвідних профілів, зовнішніх зливів, сендвіч-панелей, рихтувальних пластин; – укладання договорів на надання різноманітних послуг: проведення митного очищення; виконання робіт з комплексного проектування вікон за допомогою спеціальних комп'ютерних програм; підготовка цінових пропозицій, розрахунки по профілях, склопакетах, фурнітурі, крепежу та інших аксесуарах; надання комп'ютерних програм, що допомагають в управлінні виробництвом; професійні консультації з виробничо-економічних питань.

Створюючи стандарти обслуговування, кожне з підприємств розраховує на те, що вони будуть використовуватися працівниками компанії, оскільки дослідження показують, що клієнти оцінюють якість обслуговування, звертаючи увагу на такі п'ять чинників: й ефективність – здатність якісно забезпечити саме те, що було обіцяно; й задоволення – володіння знаннями ввічливої поведінки з клієнтами та уміння створити атмосферу довіри, професіоналізму і надійності; й презентація – зовнішній вигляд приміщень і обладнання, продавців та інших співробітників компанії; й емпатія – турботливе та уважне ставлення до клієнтів; й реакція – готовність оперативно допомогти. Проте для забезпечення успішного функціонування логістичної підсистеми з обслуговування споживачів управління нею повинно бути систематичним і прогнозованим. Успіху у цій сфері діяльності підприємства, яке працює на ринку склопрозорих конструкцій, можна досягти завдяки впровадженню та актуалізації системи управління, спрямованої на поліпшення

її результативності та ефективності з урахуванням потреб споживачів.

У логістичних процесах, що мають на меті якісне обслуговування споживачів, використовуються різноманітні ресурси, які дають змогу в аспекті логістичного управління виконувати такі завдання логістичного обслуговування:

- швидке складання замовлення;
- доставка продукту від виробника до споживача;
- демонтаж та монтаж;
- гарантійне обслуговування продукту.

Тому в логістичній підсистемі обслуговування споживача необхідно приділити увагу тим ресурсам, які сприяють поліпшенню роботи якісних показників логістичного обслуговування (рисунки). У підсистемі логістичного обслуговування споживача можна виділити такі ресурси, що дають змогу підприємству надати споживачу повний спектр високоякісних послуг:

- Кваліфікований персонал – це виконавці робіт, кваліфікація і уміння яких позначаються на якості обслуговування споживача, і, своєю чергою, дії під час обслуговування впливають і на якість встановлення вікна, повинен бути компетентним за рахунок належної підготовки, набутих навичок та досвіду, мати відповідну освіту. З метою сприяння виконанню поставлених завдань і службового просування працівників під час навчання та підготовки мають враховуватися: наявність у працівників досвіду; загальний кругозір і спеціальні знання; навички керування; уміння працювати з колективом; комунікабельність; культура і поведінка в суспільстві; знання ринків, потреб та очікувань споживачів та інших зацікавлених сторін; творчі здібності і схильність до новаторства. Отже, кваліфікований персонал має вагомe значення у забезпеченні високого рівня обслуговування споживача, в можливості задоволення їх вимог, потреб і очікувань.

- Інфраструктура. Виконання завдань логістики за якістю, вартістю, рівнем обслуговування істотно залежить від технічних умов, в яких відбуваються логістичні процеси. За класифікацією логістичних процесів можна розглядати такі об'єкти, в яких реалізуються відповідні логістичні процеси, як відповідну їм

Отже, логістичний процес складування в умовах неявної інфраструктури логістичних процесів, яка і визначає термін, якість і вартість складування. Логістичний процес транспортування забезпечує інфраструктура транспортних процесів, тобто транспортні засоби, дороги, вузли, устаткування, які і зумовлюють швидкість переміщення, умови транспортування, вартість транспортування, терміни, ризики, надійність. У тісному зв'язку із транспортними та складськими процесами знаходиться пакувальний процес, завдяки якому можна досягти необхідних параметрів транспортної та складської придатності. Тому підприємство, яке працює на ринку склопрозорих конструкцій має визначити, створити і підтримувати інфраструктуру, потрібні для забезпечення логістичного обслуговування споживачів.

Інформаційні ресурси. Система управління будь-якого рівня складності може функціонувати тільки тоді, якщо в ній циркулює інформація, а тому

процес управління, зокрема й організування логістичного обслуговування, – передусім інформаційний процес, який забезпечує виконання функцій із збирання, передавання, оброблення, аналізу даних і прийняття обґрунтованих рішень на основі отриманої інформації. Для управління інформацією підприємство, яке працює на ринку склопрозорих конструкцій, повинно: й визначити потреби в інформації; й визначити внутрішні і зовнішні джерела інформації, отримати до них доступ; й перетворити інформацію на корисні для підприємства знання; й оцінити переваги від використання інформації в контексті обслуговування споживачів. В процесі обслуговування споживача найважливішим для підприємства буде встановити і використати джерела отримання інформації про задоволення споживачів, і співпрацювати з ними для передбачення їхніх майбутніх запитів.

Прикладами джерел інформації про задоволеність споживача можуть бути: й претензії споживачів; й безпосереднє спілкування зі споживачем; й анкетування та опитування; й цільові групи; й повідомлення, які надходять від споживача; й повідомлення в різних засобах інформації; й галузеві та промислові дослідження.

- Фінансові ресурси. Підсистема логістичного обслуговування споживача не може функціонувати без фінансових ресурсів.

Фінансова функція логістичного управління обслуговуванням споживача пов'язана з мінімізацією витрат та підвищенням ефективності логістичних ланок.

- Партнери. Сьогодні зростає увага до потреб кожної організації-споживача, зміцнення стосунків «постачальник-клієнт», активізацію підприємств у контексті добровільних об'єднань для підвищення конкурентоспроможності своїх товарів, орієнтацію на концепцію партнерського маркетингу. Успішність партнерства зумовлює низка чинників: й основні чинники, а саме: можливість скорочення витрат, підвищення якості продукції, покращання обслуговування споживачів, висока безпека діяльності; й супутні чинники, які стимулюють створення партнерства, а саме: сумісність позицій менеджменту щодо питань обслуговування клієнтів, проблем якості, активності працівників, психологічна сумісність учасників спільного проекту; й компоненти, або спільні вигоди діяльності й операцій, які використовують для формування та підтримки взаємостосунків, зокрема, канали комунікації, розподіл ризику та винагородження, інвестиції. Партнерські стосунки можуть приносити істотні вигоди, такі як: досягнення вищих стандартів обслуговування споживачів на ринку склопрозорих конструкцій; забезпечення стабільності показників якості продукції та обслуговування; зниження витрат із збільшенням споживчої цінності товару і послуг, які надаються в контексті обслуговування споживача, тому партнер – це один із найважливіших ресурсів для будь-якого підприємства.

- Інноваційний ресурс являє собою матеріалізований результат, отриманий від вкладення капіталу в нову техніку чи технологію, у нові форми організації виробництва, праці, обслуговування і управління, включаючи нові форми контролю, обліку, методи планування, прийоми аналізу. У діяльності

сучасного підприємства, яке працює на ринку склопрозорих конструкцій, роль інновацій значно зросла. Це викликано тим, що в ринковій економіці інновації являють собою зброю конкуренції, тому що інновація веде до зниження собівартості, зниження цін, до зростання прибутку, до створення нових потреб, до припливу грошей, до підвищення іміджу (рейтингу) виробника нових продуктів, до відкриття і захоплення нових ринків, зокрема зовнішніх. Загострення конкуренції змушує підприємства прикладати все більше зусиль у пошуку нових способів досягнення переваг над конкурентами. У цьому дуже вагому роль відіграють чинники гнучкості, часу, якості, оптимальний рівень обслуговування, ресурсного забезпечення, мінімальних витрат.

2 Концепція «швидкого реагування» на замовлення (Quick Response – QR)

Концепція - система поглядів, певне усвідомлення явищ, процесів та предметів; основний конструктивний принцип різних видів діяльності.

Логістичні концепції дозволяють на єдиній методологічній основі визначити властивості і характеристики логістичних процесів, закономірності формування і розвитку товарних ринків, встановлення функції господарської діяльності в системі ринкових відносин.

Появу концепцій логістики пов'язують із японським автомобілебудуванням. Так, наприкінці 50-х років саме в Японії вперше була впроваджена концепція just-in-time (точно-вчасно), яка передбачала високу координацію зусиль, ресурсів та інформації і реалізовувалася шляхом автоматизації систем виробництва і проектування. Одним із основних факторів впровадження логістики в економічну сферу в 60-х рр. XX ст. стало виникнення концепції загальних затрат у фізичному розподілі. Суть цієї концепції полягає в тому, що існує можливість перегрупування затрат товароруху таким чином, що загальний рівень таких затрат зменшиться не зважаючи на можливе збільшення їх на окремих етапах товароруху.

На початку 1960-х рр. виникла концепція RP (планування потреб в матеріалах), яка передбачала скорочення запасів матеріалів на всіх етапах виробничого процесу і дозволила значно скоротити витрати виробництва та підвищити оборотність капіталу. До початку 1970-х років було сформульовано основні принципи бізнес-логістики і почалося її активне впровадження в господарську діяльність в західних фірмах.

На протязі 80-90-х років XX століття завдяки розвитку інформаційно-комп'ютерних систем згадані концепції були значно модифіковані відповідно до потреб ринку. Новий розвиток отримали логістичні системи MRP/DRP і виникли їх сучасні модифікації - MRP II та DRP II, і значно розширилися їх логістичні функції. В цей період виникли також нові концепції логістики, такі як: "Leanproduction" ("хуже виробництво"), QR (швидке реагування на попит), CR (безперервне поповнення запасів), AR (автоматичне поповнення запасів), оптимізовані логістичні системи типу OPT, модифіковані версії KANBAN і т.д.

Концепція QR-Quick Response (швидке реагування).

Дана концепція є логістичною координацією між ритейлерами і оптовиками, з метою поліпшення просування готової продукції в дистрибутивних мережах у відповідь на зміну попиту. Реалізація концепції здійснюється шляхом моніторингу продажів в роздрібній торгівлі і передачі інформації про їх обсяги за специфікованою номенклатурою і асортиментом оптовим посередникам, і від них - виробникам готової продукції.

Застосування концепції QR дозволяє зменшити запаси готової продукції до необхідного рівня, але не нижче величини, що дозволяє швидко задовольнити споживчий попит, і в той же час значно підвищити оборотність запасів логістичний ринок товарний.

Метод швидкого реагування розроблений в результаті розвитку філософії "точно в термін" і являє собою метод планування і регулювання поставок товарів на підприємства виробництва або торгівлі, в основі якого лежить логістичне взаємодія між підприємством-споживачем продукції, його постачальниками і транспортом. Суть методу розкрита в його назві: швидка реакція логістичної системи, зображеної на рис.1, на попит, що виник на ринку. Якщо постачальником є виробниче підприємство, то вона повинна мати можливість оперативно перебудовувати виробництво на випуск потрібної споживачеві продукції.

При постачанні на підприємства торгівлі постачальник повинен мати можливість швидкого доступу до інформації про реальний попит. Рішення про поставку товару на підприємство торгівлі підприємством-постачальником приймається тоді, коли досить висока ймовірність виникнення реальної потреби в товарі даного виду. Передача замовлення і поставка товарів повинні здійснюватися без будь-яких затримок.

Метод швидкого реагування заснований на використанні трьох технологій і нової концепції бізнесу.

Технологія перша: автоматична ідентифікація штрихових товарних кодів. Дозволяє швидко і ефективно зібрати точну і детальну інформацію про те, що в даний момент продається.

Технологія друга: електронний обмін даними. Це не тільки Інтернет, але і комплекс стандартів, що дозволяє підприємствам оперативно обмінюватися великими обсягами документованої інформації.

Технологія третя: автоматична ідентифікація вантажних одиниць (наприклад, транспортувальних контейнерів).

Нова концепція бізнесу - це дух партнерства і співробітництва між організаціями, що беруть участь в просуванні товару. Роль узгодженості учасників надзвичайно висока. Наприклад, в США в кінці 80-х рр., Коли вже приблизно 90% товарів несли на собі штриховий товарний код, технологією швидкого відповіді були об'єднані лише кілька сотень партнерів. Причиною повільного впровадження виявилася не стільки новизна технології, скільки традиційний дух недовіри і суперництва між торговцями в роздріб, дистриб'юторами та виробниками, так як історично кожна організація намагається отримати максимальний прибуток і зробити це за рахунок прибутку інших партнерів. Зруйнувати ці традиційні суперницькі відносини не

менш складно, ніж розв'язати технічні та технологічні питання, пов'язані з впровадженням технології швидкої відповіді.

Концепція "швидкого реагування" (quickresponse, QR) є логістичною координацією дій роздрібних торговців і гуртовиків з метою поліпшення просування готової продукції в їх розподільних мережах у відповідь на зміни попиту, що передбачаються. Реалізація даних концепцій здійснюється шляхом моніторингу продаж у роздрібній торгівлі та передачі гуртовикам інформації щодо обсягів продаж за специфікованою номенклатурою та асортиментом і від гуртовиків - виробникам готової продукції. Інформаційна підтримка забезпечує розділення процесу "швидкого реагування" між роздрібними торговцями, гуртовиками і виробниками. Наприклад, роздрібні торговці можуть зажадати від фірми-виробника скоротити тривалість виробничого періоду від 15 до 13 днів, а цикл поповнення запасів від постачальників - від 6 до 3 днів. Удосконалення інформаційних технологій сприяє зменшенню невизначеності у термінах доставки готової продукції, виробництві й поповненні запасів, відкриває можливості максимально гнучкої взаємодії партнерів у інтегрованих логістичних ланцюгах.

Метод швидкого реагування являє собою тісну взаємодію між торговельним підприємством і його постачальниками з метою поліпшення просування товарів у розподільних мережах. Метод припускає оптимізацію запасів торговельних підприємств, його застосування дозволяє:

- зменшувати запаси готової продукції до необхідної величини;
- скорочується час реакції логістичної системи на зміну попиту;
- концентруються і поповнюються запаси в потрібних точках продажів;
- існує гнучка взаємодія партнерів у логістичній мережі;
- значно підвищується оборотність запасів.

До основних умов, що дозволяють реалізувати практично концепцію швидкого реагування, відносяться:

* здатність підприємства-постачальника швидко перебудовувати своє виробництво на випуск нових товарів дрібними партіями;

* інформаційний обмін між торговим підприємством, і постачальником-виробником;

* підвищення рівня контролю над станом запасів складі, зменшення витрат обігу євро і т.д.

Основна ідея методу "швидкого реагування" (QR) полягає в тому, щоб діяти з метою отримання тимчасових конкурентних переваг. Застосування логістичного методу "швидкого реагування" стало можливим після розробки відповідних інформаційних технологій, зокрема електронного документообігу (EDI), штрихового кодування, системи "електронної точки продажів" (EPOS) і лазерних сканерів. Суть методу QR полягає в тому, щоб оцінювати попит в реальному масштабі часу, наскільки це можливо, і як можна ближче до кінцевого споживача.

Приклад ефективного використання методу QR - американська компанія Procterand Gamble (P&G), яка отримує оперативні дані про продажі безпосередньо від самого великого роздрібного торговця Північної Америки -

компанії Wal-Mart. Використовуючи інформацію про щоденне замовлення, P & G може спланувати виробництво і поставку в магазини Wal-Mart. В результаті у Wal-Mart - мінімальні запаси товарної продукції і втрати від дефіциту, що також приносить відчутну вигоду і P & G, оскільки остання отримала економію і на виробництві, і на матеріально-технічному постачанні за рахунок своєчасного попередження про зміну попиту і - що ще важливіше - за рахунок істотного підвищення обсягу продажів у мережі магазинів Wal-Mart. Незважаючи на те що початкові інвестиції P&G в інформаційну систему стеження за продажами в реальному масштабі часу були значні, перший досвід роботи за технологією QR показав, що період окупності витрат становить менше двох років.

Логістична технологія QR - класичний випадок використання інформації для оптимізації рівня запасів. На рис. 2 . показано перевагу QR, коли потрібен високий рівень сервісу. Метод QR вимагає високих фіксованих витрат, однак поетапні витрати поліпшення сервісу будуть відносно низькими.

Скорочення циклу виконання замовлення - ще одна властивість методу QR. Це може спричинити за собою скорочення рівня запасів, що сприяє зменшенню часу на розміщення замовлення. Метод дозволяє оптимізувати найважливіші логістичні параметри: рівень запасів і тривалість логістичних циклів.

Логістичний метод "швидкого реагування" виник у легкій промисловості США, де витрати традиційної системи підтримки рівнів запасів в дистрибуції, що ґрунтується на запитах споживачів (ефект "штовхаючої" системи), були досить значними. У 1996 р. в США логістичні витрати на виробництво одягу з американського текстилю в стандартних умовах в середньому склали 25 дол. на 100 дол. продажів.

На підприємствах легкої промисловості, які застосували метод "швидкого реагування" в 1999 р., вдалося домогтися зниження витрат до 17,8 на 100 дол. продажів. При цьому переваги отримують всі учасники ланцюга поставок, яка пов'язує роздрібну торгівлю з виготовлювачами одягу, а тих, у свою чергу, з виробниками текстилю, які також пов'язані з постачальниками волокна.

Один з відомих прикладів такого роду - використання методу QR (шляхом колективного користування інформаційною системою EPOS) в ланцюзі постачань американської текстильної компанії Milliken з виробником чоловічих брюк Seminole Manufacturing Company і роздрібним торговцем Wal-Mart. Інформація про вимогу кінцевого покупця фіксується на етапі продажу і швидко передається по ланцюгу поставки за допомогою системи EPOS, скорочуючи цикл виконання замовлення і зменшуючи рівень запасів у дистрибутивної мережі.

Іншим прикладом застосування методу QR може служити мережа американських магазинів модного одягу The Limited. Кожен з декількох тисяч магазинів мережі щодня отримує дані про переваги покупців, які засновані на інформації про реальні продажі. Замовлення надсилаються за супутниковій системі зв'язку постачальникам у всьому світі. Використовуючи Гонконг як центр консолідації, товари переправляються в США літаком "Боїнг 747", який

здійснює чотири рейси на тиждень до розподільного центру в Колумбусі, штат Огайо.

У розподільному центрі на товари прикріплюються цінники, і вони сортуються для негайної відправки вантажівками і літаками в магазини роздрібною мережі. Повний логістичний цикл - від розміщення замовлень до отримання інформації про продажі - складає шість тижнів. Стандартні системи управління дистрибуцією вимагали для цього близько шести місяців.

Останніми роками в розподільній логістиці для підвищення ефективності керування постачаннями широке застосування одержав метод швидкого реагування. Це метод планування і регулювання постачань товарів посередницьким структурам - учасникам логістичних ланцюгів з просування матеріальних потоків. Метод швидкого реагування передбачає тісну взаємодію між логістичною системою (продуцентом) і торговельними підприємствами (оптовими, роздрібними), а також трансформаційними (розподільними) центрами. За допомогою цього методу здійснюють оптимізацію товарних потоків у ланках логістичного ланцюга. Як правило, досягається значне зменшення запасів, але не нижче рівня, що в умовах, котрі складаються, дає змогу забезпечити негайне задоволення великої кількості заявок покупців.

Реалізація методів швидкого реагування припускає вияв усіх переваг логістичної системи, її здатність адаптуватися до швидкозмінних умов ринку.

3 Концепція «ефективного відгуку на запити споживачів» (Efficient Consumer Response – ECR).

Поняття ECR (*efficient consumer response*) - *ефективна реакція на запити клієнта, або ефективну відповідь клієнту*, - є стратегічною концепцією менеджменту і логістики в новому розумінні інтеграції і Міжорганізаційні координації контрагентів в ланцюзі постачань. В рамках цього нового розуміння виробники і торговельні компанії співпрацюють як партнери, щоб раціонально і ефективно організувати ланцюжок створення цінності, орієнтовану на потреби клієнта. ECR включає два основних аспекти: з одного боку, завдяки інтеграції в ланцюзі постачань між виробниками і торгівлею повинні бути реалізовані ефективні SCM-рішення. З іншого боку, завдяки кооперації в маркетингу повинен бути реалізований узгоджений *категорійний менеджмент (category management)* [68].

Концепція ECR була оголошена в 1992 р в США з ініціативи вашингтонської компанії "Food marketing institute", об'єднання харчової промисловості та системи філій супермаркетів. Вона виникла з необхідності ефективніше з точки зору витрат організувати діяльність в ланцюзі постачань, щоб підвищити обсяги продажів і прибуток в торгівлі продуктами FMCG. Успіх найбільшого в світі підприємства роздрібною торгівлі "Wal-Mart Stores Inc." показав потенціали раціоналізації і можливості підвищення продуктивності у своїй галузі за рахунок застосування концепції ECR. Підприємство "Wal-Mart" сконцентрувалося на те, щоб в тісній взаємодії зі своїми постачальниками, особливо з компанією "Procter&Gamble", краще,

швидше і дешевше, ніж конкуренти, забезпечувати покупців якісними продуктами, і досягла рекордних результатів у товарообороті, обороті на одиницю торгової площі і прибутку мережі. Після того як консалтингове підприємство "Kurt Salmon Associates" (KSA) в 1993 р в першому об'ємному дослідженні на тему ECR передбачило, що в північноамериканській харчовій промисловості завдяки кооперації виробників і торгівлі можна домогтися економії 10,8% обороту, багато американські торговельні підприємства і виробники успішно приєдналися до цієї ініціативи. Після успіху концепції ECR в США в середині 1994 р подібна ініціатива була створена на європейському рівні. Для цього був створено об'єднання "Executive Board of ECR Europe". Це об'єднання, до якого увійшли провідні європейські виробники і торговельні підприємства, повинно було координувати необхідні кроки, спрямовані на перенесення американської ECR-ідеї в європейські умови. У багатьох європейських країнах для поширення ECR-ініціативи та консультацій зацікавленим компаніям були створені ECR-організації. Спираючись на американський ECR- проект, компанія "Coca-Cola Retailing Research Group Europe" проаналізувала в рамках дослідження співпрацю між виробниками і підприємствами торгівлі в європейській харчовій промисловості. У цьому дослідженні потенціал економії коштів в Європі завдяки застосуванню концепції ECR був оцінений в 2,5-3,4% від обороту.

В основі концепції ECR лежить орієнтація на логістичні та маркетингові процеси, яка ставить за мету цілісну оптимізацію діяльності в ланцюзі постачань. Концепція *швидкий відгук* (*quick response*), спочатку використовувалася в текстильній промисловості, так само як концепція *точно в термін* (*just-in-time*) в автомобільній промисловості, передували концепції ECR. Всім цим концепціями притаманне УЦП, орієнтоване на попит. Передумовою став перехід від управлінської стратегії поповнення RBR (*rulesbased reorder* - правило, засноване на точці перезаказу), орієнтованої на запаси і push-принцип, до управління, заснованого на дійсному попиті, реактивному, зворотного, тобто котрі використовують pull-принцип [26]. На відміну від більшості методів і технологій, сфокусованих на логістиці, концепція ECR складається з різних компонентів і елементів, що виникли в логістиці та маркетингу. З точки зору стратегічного аспекту між ECR концепцією *leanproduction* (ощадливе виробництво) [9] існує велика схожість.

У промислово розвинених країнах виробництво товарів широкого споживання характеризується різними факторами і тенденціями, які у різних партнерів по ланцюгу поставок (споживач, дистриб'ютор, роздрібний магазин, виробник) призводять до конфліктуючих очікуванням і вимогам і тим самим створюють напруженість і втрати.

1. Споживач.

Сторона "споживач" може бути охарактеризована наступним чином:

- 1) малий приріст населення;
- 2) зростаючий середній вік;
- 3) все менше традиційних домашніх господарств, збільшення кількості господарств з однією людиною;

- 4) стагнація доходу, яким можна вільно розпоряджатися;
- 5) посилене використання коштів швидкого отримання всеосяжної інформації;
- 6) зростаюче значення e-commerce;
- 7) змінене ставлення до ціни / вартості;
- 8) змінене споживчу поведінку;
- 9) зрослі вимоги до якості і цінності продукції і послуг;
- 10) висока чутливість до цін.

2. Торгівля.

Ступінь роздрібно́ї торгівлі характеризується наступними ознаками:

- 1) стагнируючі або зменшуються витрати споживачів;
- 2) зростаюча надлишкова потужність торгових площ;
- 3) зростаюча витіснює конкуренція, при якій завоювання частки ринку відбувається на шкоду конкурентам;
- 4) підвищення потужності за рахунок великих злиттів;
- 5) зростаюче значення дисконтних і подібних типів збуту;
- 6) форсування торгових марок;
- 7) зростаючий обсяг знань про споживача;
- 8) зростаючий тиск на ціни, тим самим на витрати і торгові націнки.

3. Виробник.

На стороні виробника можна побачити відповідні фактори впливу, частково є результатом тенденцій розвитку споживача і торгівлі:

- 1) надлишкові потужності в багатьох галузях;
- 2) вплив так званих новинок (щорічно з'являється близько 1500 тис. Новинок в сфері продуктів харчування, 50% при цьому зазнають провалу);
- 3) зростаючі витрати на маркетинг, частково через нові медійних засобів;
- 4) глобалізація ринків і марок;
- 5) зростаючі вимоги торгівлі до виробників;
- 6) зростаючі вимоги споживачів;
- 7) зростання тиску на ціни, тим самим на витрати і маржу.

При незмінних оборотах необхідно істотне підвищення продуктивності, якого можна досягти тільки за допомогою інноваційних рішень в логістиці та УЦП. На підставі різних емпіричних досліджень, які прогнозують значні заощадження витрат по всьому ланцюгу створення цінності, ECR обіцяє стати ключовою концепцією, яка зможе знайти вихід з дилеми знижується прибутковості і рентабельності.

Мета ECR - за допомогою нового інтеграційного мислення і дії трансформувати субоптимальних рішення окремих контрагентів ланцюга створення вартості в загальний оптимум всьому ланцюгу поставок, що включає в себе безліч підприємств. Якщо в минулому всі зусилля по оптимізації були спрямовані на процеси всередині конкретної компанії, тепер в центрі зусиль щодо оптимізації знаходиться міжорганізаційна координація - системний спосіб розгляду процесів, що виходять за рамки одного підприємства, або прикордонні зони між різними компаніями в ланцюгу поставок. Відправним пунктом застосування концепції ECR в області УЦП стали чинники неефективності,

викликані неузгодженістю процесів між окремими частинами ланцюга поставок. Ця неузгодженість проявляється в зростаючому часу зберігання товарів і інформації, в непотрібних резервних запасах при одночасних ситуаціях дефіциту на всіх рівнях ланцюга. Цифри, що характеризують виникнення такого роду втрат, наведені нижче.

За матеріалами дослідження, проведеного штаб-квартирою "ECR-Europe" ^[1] в 2005 р, втрати від дефіциту (out-of-stock) товарні запаси на полицях, з одного боку, і надлишкових запасів - з іншого, склали в середньому в Західній Європі:

1) по підприємствах роздрібної торгівлі - 32,3 млрд дол. США, або 1,8% від обсягу реалізації, в тому числі:

- ліки, товари масового виробництва - 1,9%,
- продукти харчування, будівельні товари - 1,4%;

2) по виробниках - 11,3 млрд дол. США, або 0,6% від обсягу реалізації.

Втрати з цих причин в Європі становлять близько 27 млн.дол. На годину.

За результатами дослідження були зроблені наступні висновки.

1. Втрата товарних запасів - величезна фінансова проблема для роздробу або сприятлива можливість, яку не можна залишити без уваги.

2. Відсутність розуміння причин втрат - це шанс отримати додаткову інформацію.

3. Необхідний комплексний підхід - усунення окремих причин неприйнятно.

4. Керівництво магазинів, акціонери, господарі - це ті, хто найбільше зацікавлений в скороченні втрат при управлінні запасами.

5. Зниження втрат наполовину призводить до збільшення прибутку в середньому на 30%.

На стороні маркетингу компаній недолік або відсутність інформації про покупця через брак комунікації між ланками ланцюга поставок або через недосконалість технічної інфраструктури приводили до неправильних рішень в діяльності щодо заохочення продажів, складання асортименту і виведенню на ринок нових продуктів. Щоб усунути ці недоліки і виявити прихований потенціал раціоналізації, необхідно було реалізувати завдання інтеграції в ланцюзі постачань ECR між що беруть участь підприємствами за допомогою різних модулів і інструментів.

Компоненти концепції ECR можна розділити на наступні сфери [68]: ECR- модулі логістики, ECR- модулі маркетингу і підтримують технології та інструменти.

1. ECR-модулі логістики.

З боку логістики спроби оптимізації ланцюга створення цінності можуть бути об'єднані ідеологією УЦП і нижчепереліченими технологіями.

А. *Безперервні поставки, поповнення товару (efficient replenishment)*. Будується на точних даних сканера місця продажу (*point ofsale*) або складу, метою є комп'ютерний процес обробки замовлення для організації безперервного стандартизованого автоматизованого процесу

поповнення запасів, щоб задовольнити актуальний попит і не створювати надлишкових запасів і дефіцитів. Така стратегія поповнення запасів вимагає зміщення управління запасами з наступному рівні ланцюга поставок на попередню (pull-процеси).

Б. *Крос докинг (cross-docking)*. Щоб мінімізувати час виготовлення виробу і зв'язування капіталу в ланцюзі постачань, ставиться мета уникнути надмірної логістичної діяльності зі зберігання і вантажопереробки товарних запасів на складі. Для прискорення процесів виконання замовлення клієнта товари, попередньо скомплектовані виробником в залежності від споживача, що не зберігаються на розподільних центрах (проміжних складах), а упорядковано в пунктах перевалки на відправлення, призначені для певного клієнта, і вантажаться безпосередньо на транспортні засоби торгового підприємства.

В. *Синхронне виробництво (synchronized production)*. Завдяки даним про замовлення стає можливим більш ефективно планувати виробництво, а отже, оптимальні за витратами процеси і виробничі цикли. Тим самим можна уникнути помилкових оцінок і пов'язаних з цим надстрокових виробничих замовлень.

Г. *Інтеграція поставок і VMI-технології* (див. Параграф 7.2). Завдяки синхронного виробництва, що базується на попиті, постачальники можуть бути включені в процес управління запасами клієнта, отже, вони зможуть управляти своїм виробництвом з оптимальними витратами і уникати непотрібних запасів. Це може привести до того, що вони візьмуть на себе відповідальність за стан наявних запасів на наступному рівні ланцюга поставок.

2. ECR-модулі маркетингу.

З боку маркетингу оптимізація асортименту (управління асортиментної матрицею) може бути реалізована з використанням *категорійного менеджменту*. Як заходи, необхідних для реалізації вимог споживачів, можуть бути ідентифіковані три маркетингових інструменту.

А. *Ефективний введення нового продукту (efficient product introduction - EPI) і ефективна розробка продукту (efficient product development - EPD)*. Перш ніж новий продукт досягне ринкової зрілості, виробники і підприємства торгівлі спільно розробляють концепцію продукту на основі ноу-хау, наявних у обох підприємств. Ця концепція орієнтована на споживача і служить тому, щоб, з одного боку, максимізувати ефективність, а з іншого - уникнути дорогого провалу при введенні нового продукту.

Б. *Ефективна організація асортименту на рівні філій (efficient store assortment - ESA)*. Спочатку з групою товарів співвідноситься певна стратегічна роль в загальній картині маркетингової стратегії, а з окремими артикулами цієї групи - їхня стратегічна роль в асортименті. При оптимізації асортименту слід розрізняти масові товари, прибуткові товари і стратегічні товари. Масові товари діляться за критерієм "значення для збуту", а прибуткові товари - за критерієм "суми покриття". Стратегічні товари можуть бути особливими і інновативними, а також компетентними. Метою є оптимізація продуктивності в сфері наявних запасів і площ в точці продажу. Для цього необхідно обчислення витрат,

пов'язаних з певним товаром або групами товарів - метод ABC (*activity based costing*). Концепція прямий рентабельності продукту дає необхідне теоретичне обґрунтування цієї технології.

В. *Ефективне заохочення збуту (efficient promotion)*. Завдяки тісній взаємодії партнерів по ланцюгу поставок і безперервного потоку інформації стає можливим своєчасне узгодження з постачальниками вимог до продажу, що допоможе уникнути негативних наслідків ефекту розгойдування запасів в ланцюгу поставок (ефект Форрестера - див. Пункт 6.1) у формі надлишкових закупок запасів. Тим самим може бути досягнуто узгодження в діяльності щодо заохочення продажів між виробниками і торговими компаніями, що матиме позитивний вплив на всю ланцюг поставок і допоможе знизити витрати.

3. Підтримка ECR-технології та інструменти (*enabling technologies*).

Підтримку ключовим модулів ECR надають елементи сучасних інформаційних технологій: електронного документообігу (*electronic data interchange* - EDI), електронних платежів (*electronic fund transfer* - EFT), радіочастотної ідентифікації (*radiofrequency identification* - RFID), застосування сканерів і стандартних номерів артикулів (EAN-code), а також бенчмаркінгу, функціонально-вартісного аналізу (*activity based costing*) і реінжинірингу бізнес-процесів (*business process reengineering*).

Корисний потенціал ECR залежить у великій мірі від досягнення критичних мас у всьому ланцюзі створення цінності. Перш ніж перебудувати ланцюг поставок відповідно до принципів ECR, кожне підприємство повинно ввести дуальну систему, яка підтримує як колишній спосіб дій, так і нові процеси, структуровані як ECR. Це неминуче призведе до підвищених витрат і використанню додаткових ресурсів. Тільки при досягненні пункту "*break-even*", в якому загальна користь перевищить загальні витрати, економія, зумовлена зростанням виробництва, стає відчутною. За допомогою довгострокових партнерських відносин між підприємствами, які використовують ECR, що не орієнтуються на короткострокову різницю в цінах на ринку, знижуються витрати на проведення операцій.

Застосування концепції / технології ECR дозволяє отримати наступні переваги [68].

1. У логістиці.

Завдяки застосуванню в ECR програми *безперервного поповнення товарних запасів (CRP)* стало можливим скоротити час попередності замовлення і обсяг пов'язаного капіталу в формі наявних запасів і одночасно підвищити ступінь виконання замовлень клієнтів. Крім того, прискорення і автоматизація інформаційної підтримки логістики за допомогою засобів EDI і RFID призводить до скорочення витрат на трансакції і зменшення кількості помилок, оскільки "ручне" втручання скорочено до мінімуму. Останнім часом в зв'язку з цим ставиться мета домогтися *untouched orders* (недоторканих замовлень).

При здійсненні технології *крос-докинг* можна домогтися скорочення складських витрат на третину, перш за все через зменшення витрат на зберігання, вантажно-розвантажувальні роботи і зменшення кількості складів, а

також через підвищення частоти перевалочних робіт на крос-докинг-терміналах. Транспортні посередники і 3PL-провайдери можуть все більшою мірою пропонувати послуги аутсорсингу в ланцюзі постачань, взявши на себе ці завдання і утворивши пули, при цьому найбільшу вигоду отримають середні компанії і торгові підприємства.

Подальші переваги, яких можна домогтися в ланцюзі постачань при застосуванні ECR-технологій логістики: запобігання ситуацій дефіциту; скорочення запасів товарів в підсобних приміщеннях магазину, що дозволяє звільнити торгові площі і підвищити оборот у філії роздрібної торгівлі; найкраща завантаження транспорту, скорочення кількості неходових товарів, більш ефективне використання персоналу на виробництві; більш ефективне запровадження нових продуктів; зменшення управлінських витрат; швидші поставки; менше повернень продукції і відмов прийому і в кінцевому рахунку більш задоволені клієнти.

2. У маркетингу.

З реалізацією концепції *категорійного менеджменту* для клієнтів може бути запропонований кращий асортимент, що виконує бажання споживачів за різноманітністю, ціною, сервісу і новизні. Можливі креативні продукти і новинки. Завдяки узгодженню між партнерами по ланцюгу поставок можна реалізувати більш ефективне заохочення збуту, яке підвищує справді щось важить для споживачів. Якщо виробники матимуть більше знань про постачальника, споживача і процесі прийняття рішень в роздрібній торгівлі, а торгові підприємства - більше інформації про межі можливостей виробника, то можна буде досягти більш ефективного і гармонійного співробітництва в прикордонних областях між контрагентами ланцюга поставок.

Незважаючи на очевидні переваги ECR, існують і певні бар'єри при її впровадженні.

Аналіз наявної практики в області ECR вказує на критичні аспекти та бар'єри, які ускладнюють або перешкоджають реалізації потенціалу економії загальних витрат в ланцюзі постачань. У минулому в центрі уваги перебували бар'єри між виробником і підприємством торгівлі. Впровадження ECR виявляє в сфері торгівлі бар'єри між закупівлями і товарним господарством, а в сфері виробництва - між маркетингом / продажами і виробництвом / логістикою. Особливе значення в сфері ECR мають такі бар'єри:

- 1) відсутність волі до обміну інформацією;
- 2) конфлікти ланцюга поставок з внутрішніми пріоритетами окремих компаній;
- 3) негнучкі і несумісні інформаційні системи;
- 4) збереження колишніх критеріїв з питань підвищення кваліфікації кадрів та винагороди, перш за все в області закупівель;
- 5) відсутність навчання співробітників;
- 6) відсутність готовності ґрунтовно змінити організаційну поведінку.

Практика показала, що для успішної співпраці в сфері ECR необхідні наступні передумови, причому середні підприємства внаслідок більшої

гнучкості, мабуть, будуть мати переваги перед концернами з великою капіталізацією:

- особиста зацікавленість і участь топ-менеджменту департаментів УЦП;
- позиціонування за допомогою бенчмаркінгу, за допомогою ECR-моделі оцінки взаємодії контрагентів;
- організація пілотних проєктів в ланцюзі постачань з метою бажання вчитися на помилках;
- ініціювання освітніх програм з метою навчання співробітників;
- організація мультифункціональних команд в ланцюзі постачань;
- реструктуризація організації від конфронтації до кооперації в ланцюзі постачань.

Успіхи, що досягаються за допомогою застосування концепції ECR в економіці товарів споживання, ведуть до різних тенденцій.

Деякі підприємства, особливо торгові, бачачи величезний потенціал економії, заздалегідь вимагають від виробника знижок. Деякі торговельні підприємства ввели "зворотний інтеграцію" логістики, щоб реалізувати "ефекти зв'язування" в логістиці постачання. З боку виробника реакція на цей процес виражається в спробах створити вертикальну інтеграцію з метою випередити зусилля роздрібних мереж.

Поширення концепції ECR виходить за рамки галузі виробництва товарів народного споживання. Наприклад, в будівництві і деревообробній промисловості виникають перші проєкти, які застосовують ECR і інші логістичні концепції оптимізації.

З урахуванням отриманих результатів і наявних тенденцій концепції ECR слід надавати таке ж важливе значення, як концепції *точно в термін (just-in-time)* в автомобільній індустрії 1980-х рр. Для підприємств, які застосовують ECR, поряд з отриманням конкурентної переваги внаслідок встановлення тісного зв'язку "клієнт - постачальник" між виробником і торговою компанією існує можливість потрапити в більш сильну залежність. У той же час довгострокова зв'язок з підприємством-партнером попередньої або наступної щаблі ланцюга поставок в критичній ситуації може стати перевагою. Можливості, які дає Інтернет, ставлять під сумнів необхідність спочатку пропагував використання концепції ECR засобами ЕОД. Але в основах концепції нічого не змінюється. Численні приклади співпраці (*business-to-business* - B2B) в пристрої е-торговельних майданчиків в Інтернеті показують тенденцію до кооперації в ланцюгах поставок.

Галузеві дослідження з оцінки ефективності використання концепції ECR в США показали, що вона дозволяє заощадити до 11% від споживчої ціни ^[2]. Ця економія утворюється з чотирьох основних складових.

1. Більш ефективний асортимент магазину і краще використання простору магазину (1,5%), краще використання торгових площ роздрібних магазинів через зменшення складських площ і збільшення оборотності складських запасів.

2. Більш ефективна система поповнення запасів (4,0%), постійне управління складськими запасами (наприклад, запаси переміщуються постійно,

замість типових зупинок і нових запусків системи; використання автоматичної системи керування замовленнями замість ручної системи обробки замовлень).

3. Більш ефективне просування товарів (4,2%); менші витрати на утримання складських запасів для майбутнього використання. Раніше угоди, які полягали за низькими цінами, організовувалися завдяки великим запасам, часто переміщуються всередині системи через спадів продажів.

4. Більш ефективний розвиток продуктів (1,3%), менша кількість невдалих спроб просування товарів на ринок, більш висока якість товарів.

Концепція ECR широко використовується в бакалійній промисловості США, а також в інших галузях виробництва продукції масового попиту. Системи ECR представляють нові підходи в організації оптової торгівлі та роботі з каналами розподілу. Раніше угоди, укладені за низькими цінами, пропонувалися роздрібним магазинам при закупівлі великих обсягів продукції для подальшого продажу за зниженою роздрібною ціною. Іноді роздрібний магазин міг затримати розміщення замовлення або зробити нове замовлення на дуже маленькі обсяги, чекаючи оголошення нової пропозиції. Із застосуванням концепції ECR виконання замовлень стає більш точним, регулярність товарних потоків підвищується при використанні менших обсягів запасів в ланцюгу поставок.

4 Концепція «масової кастомізації» (Mass Customization).

Цікавим варіантом персоналізації в маркетингу є стратегія масової кастомізації.

Під масовою кастомізацією (англ. customization - орієнтація на споживача) розуміється виготовлення масової продукції під конкретне замовлення споживача шляхом її комплектації додатковими елементами і приладами.

Стратегію масової кастомізації як нову концепцію маркетингу вперше ввела в свою діяльність компанія Dell - один з лідерів на ринку комп'ютерного забезпечення. Після злиття компаній Compaq і HewlettPackard їх сукупний дохід у два з половиною рази перевищив дохід компанії Dell, в той же час їх прибуток склав всього 40% рівня прибутку компанії Dell. Експерти сходяться на думці, що домогтися подібного рівня рентабельності компанія Dell змогла за рахунок першості у використанні стратегії масової кастомізації.

Суть концепції масової кастомізації полягає в суміщенні елементів масового виробництва і виробництва на замовлення. Будь-який виробник прагне до зниження витрат за рахунок використання ефекту масштабу, повного завантаження потужностей, яка властива масового виробництва. З іншого боку, сучасна тенденція індивідуалізації споживача призводить до того, що компанії змушені все більше задовольняти диференційованим запитами конкретних клієнтів. Повною мірою це було (до недавнього часу) можливо тільки за рахунок одиничного виробництва або виробництва на замовлення. Бажання знайти «золоту середину» призвело такі компанії-виробники масового продукту

як Dell, Honda, P & G і деякі інші до концепції бізнесу на основі масової кастомізації.

При масовій кастомізації технологічна база або основа виробу створюється на масовому виробництві, а потім модифікується під вимоги кожного конкретного клієнта. Таким чином, у споживача створюється відчуття, що продукт виготовлений спеціально під нього з «нуля».

При реалізації концепції масової кастомізації важливо дотримуватися кілька умов. Перша умова - це передоплата. Клієнт вносить оплату до початку стадії доведення базової виробничої основи продукту під вимоги конкретного покупця. Іншими словами, всі витрати на доведення цієї базової основи продукту повністю окупаються ще на стадії виготовлення продукту. Дана технологія дозволяє компанії акумулювати оборотні кошти, так необхідні для ефективного функціонування.

Другою умовою ефективної реалізації масової кастомізації є наявність особливих потреб. Повинна існувати технічна можливість адаптації продукції до вимог споживача. Якщо цільовий ринок має уніфіковані вимоги до продукту, то говорити про масову кастомізації проблематично. Однак сучасні маркетологи вважають, що навіть такі масові продукти, як йогурти або хліб, можна теж продавати на основі масової кастомізації.

І нарешті, однією з найважливіших умов ефективності концепції масової кастомізації є пропозиція споживачеві лише модифікацій продукту. Жодна компанія в рамках масової кастомізації не пропонує споживачеві зміни базових технічних характеристик. Наприклад, в мотоциклетному виробничому підрозділі Honda, яке працює в рамках масової кастомізації, споживачеві пропонують вибрати елементи дизайну мотоцикла, а не вид трансмісії, двигуна та інші базові технології, які закладені в конвеєрному виробництві.

Які управлінські питання необхідно вирішувати в рамках переходу до масової кастомізації? По-перше, що потрібно змінити у виробничій структурі для переходу на масову кастомізацію. По-друге, визначити додаткові навички, які необхідні персоналу для реалізації даної концепції. Тут головним моментом є підвищення кваліфікації персоналу і перехід на новий рівень обслуговування. Перехід до масової кастомізації також вимагає чіткого визначення додаткових джерел фінансування.

Концепція масової кастомізації істотно відрізняється від масового виробництва і від виробництва на замовлення. Продукція не є ні масовою, ні повною мірою одиничною, проте сприймається споживачем як унікальна. В якості цільових ринків виступають не окремі сегменти, а індивідуальний споживач, як і у виробництві на замовлення, при цьому витрати знижуються за рахунок використання елементів масового виробництва. Всі додаткові деталі, запасні частини, дизайнерські роботи і т.д. оплачує споживач до того, як виробник понесе витрати. При системі масової кастомізації практично повністю відсутні складські запаси як готової продукції і незавершеного виробництва, так і матеріалів, сировини. Отже, відбувається істотне зниження логістичних витрат, фактично - складських запасів. Масова кастомізація передбачає застосування принципу Justin-Time (JIT - оперативна поставка), тоді всі

запчастини і деталі закупаються у постачальників саме тоді, коли надходить передоплата від замовника, і, природно, готовий продукт відразу реалізується споживачеві.

Для того щоб ефективно перейти на масову кастомізацію, вносяться зміни в систему управління персоналом і у виробничу систему. Проектне управління виходить на більш високий рівень Multiple Project Management. Створюються так звані кочують структури, коли на відміну від матричної класичної структури створюється величезна кількість не просто проектних цільових груп, а «цільових клієнтських груп», в яких фахівці переходять з однієї групи в іншу по мірі виконання своїх завдань і функцій. Це вимагає від компанії дуже великої гнучкості. Такі плюральні структури створити непросто. Необхідно змінити практику відносин з постачальниками і перейти на часті мікрозакази. У даній ситуації лояльність постачальників і вибудовування довгострокових відносин є дуже важливими факторами. Змінюється не просто система просування продукту, але фактично відбувається зміна філософії бізнесу: компанія починає просувати не так продукт, скільки послугу по створенню унікального продукту під кінцевого споживача

5 Концепція «відкладеного завершення товару».

Американський економіст Теодор Левітт запропонував концепцію трьох рівнів товару.

Перший рівень товару. Товар за задумом — це ідея, яка може бути уречевлена в товарі

Другий рівень товару. Товар в реальному виконанні — це матеріальне втілення товару за задумом.

Третій рівень товару. Товар з підкріпленням — це сукупність послуг, які полегшують користування товаром в реальному виконанні

Наприклад, першим рівнем товару сік є спрага і смакові переваги. Другим рівнем є сік в упаковці 200 гр. Третім рівнем товару є упаковка соку з соломинкою та спеціальним отвором в упаковці для її вставлення, що дозволяє легко випити сік в будь-яких умовах. Т Левітт відзначав, що цільовий сегмент ринку необхідно обирати саме на першому рівні товару — товару за задумом. В основі маркетингу лежить концептуальний підхід, який полягає у тому, що споживач здійснює пошук не товару, а вирішення власної проблеми, а вже вона усувається за допомогою товару. Цей підхід базується на наступних принципах.

1) Вибір споживача обумовлений корисністю, яку він очікує від використання купленого товару. Наприклад, мобільний телефон купують, тому що це засіб зв'язку.

2) Одну потребу можуть задовольняти різні товари. Наприклад, потребу у відпочинку можуть задовольнити кінотеатр, ресторан, спортивні змагання, концерт, драматичний театр.

3) Кожен товар — це сукупність атрибутів або властивостей. Наприклад, шампунь має наступні атрибути: ціна, консистенція, склад, аромат.

4) Один і той же товар може задовольняти різні потреби. Оскільки товар має багато атрибутів, то він може задовольняти спектр потреб споживача. На основі цього принципу існує концепція мультиатрибутивного товару. Наприклад, комп'ютер дозволяє працювати з текстами, здійснювати розрахунки, розробляти дизайн-проекти, грати в ігри, спілкуватися в мережі Інтернет. Концепція мультиатрибутивного товару лежить в основі сумісного аналізу.

Сумісний аналіз (англ. conjoint контамінація двох слів considerjointly — розглядати спільно) — це метод визначення оптимальних характеристик товару на основі моделювання поведінки споживачів, який дозволяє вимірювати корисність кожного атрибуту.

На відміну від композиційних методів, де кожний атрибут оцінюється окремо, в сумісному аналізі респондент оцінює всі атрибути товару в комплексі, спільно. Опис товару у вигляді атрибутів з виділеними рівнями називається профілем товару (рис. 5.1).

Марка: Nokia	Марка: Siemens	Марка: Samsung
Вага: 90 г.	Вага: 190 г.	Вага: 140 г.
Колір: червоний	Колір: чорний	Колір: синій
Ціна: 3500 грн.	Ціна: 1500 грн.	Ціна: 2500 грн.
Батарея: 5 годин	Батарея: 4,5 години	Батарея: 4 години

Рис. 5.1. Набір профілів товарів

Отже, атрибутами є властивості мобільного телефону: колір, ціна, вага, а рівнями є їх значення: червоний, чорний, синій. Респонденти оцінюють атрибути і їх значимість. Проаналізувавши відповіді респондентів можна розрахувати важливість кожного атрибуту.

Мультиатрибутивна концепція товару тісно пов'язана з сегментацією ринку на основі пошуку переваг, які потрібні різним групам споживачів. Сегментація за ознакою "потрібні переваги товару" фокусується на відмінностях в системі цінностей споживачів, а не їх соціально-демографічних характеристиках. Різні споживачі, ідентичні за соціально-демографічними характеристиками, можуть мати різні системи цінностей. Більше того, одна і та ж особа може приписувати різну цінність товарам залежно від їх типу.

Особа, що вибрала певну марку холодильника тому, що вона є найдешевшою з наявних марок, в той же час купить найдорожче взуття через статусність торгової марки. Інша особа задовольнитися дешевим взуттям, але заплатити високу ціну за гарне вино.

Американський економіст Даніель Янkelовіч запропонував сегментацію за пошуком переваг. Для ринку годинників він виділив три сегменти, в кожному з яких годиннику надавалась різна цінність.

Сегмент "економії". Споживачі цієї групи прагнуть купити хороший годинник за мінімальною ціною (23%).

Сегмент "довговічності і якості". Споживачі цієї групи прагнуть купити годинник з великим терміном служби, високою якістю, гарним дизайном і готові платити підвищену ціну (46%).

Сегмент "символізму". Споживачі цієї групи прагнуть купити годинник, що має ексклюзивні характеристики, а також естетичну і/або емоційну цінність. Цим вимогам відповідають елегантні годинники престижних марок, або ті, що мають ювелірну цінність (31%).

В середині ХХ ст. маркетологи помітили, що найдорожчі годинники купували споживачі з різним рівнем доходів. При цьому деякі споживачі з дуже високими доходами купували недорогі, "економічні" годинники з тим, щоб купити інший, як тільки попередній годинник потрібно буде ремонтувати. У той же період більшість виробників годинників концентрували зусилля на сегменті "символізму" і випускали дорогі годинники, які продавались лише через ювелірні магазини. Саме тоді американська компанія "Таймекс" вирішила сфокусуватися на сегментах "економії" та "довговічності і якості", просуваючи торгову марку Tіtech.

Для сегментації ринку за ознакою "пошук переваг" маркетологам потрібна наступна інформація:

- перелік атрибутів, які асоціюються з даним товаром;
- значущість кожного атрибуту для споживачів;
- виявлення споживачів, що мають однакові погляди і систему цінностей щодо значущості кожного атрибуту.

Дослідження на ринку засобів для гігієни зубів, що було проведено в США в 1968 році виявило, що споживачів приваблюють такі атрибути: білі зуби, свіже дихання, приємний смак, запобігання карієсу, захист ясен, низька ціна. На питання: "Які з цих шести властивостей Ви шукаєте?", найпоширенішою була відповідь, що всі. Коли ж респондентів попросили розподілити 100 балів між атрибутами, на основі їх важливості, було ідентифіковано чотири сегменти.

1. Сегмент "стурбованих" — це споживачі, що стурбовані проблемою карієсу і віддають перевагу пастам з фтором.

2. Сегмент "компанійських" людей — це споживачі, що надають значення білизні зубів.

3. Сегмент "гурманів" — це споживачі, що стурбовані смаком і зовнішнім виглядом зубної пасти.

4. Сегмент "незалежних" — це споживачі, що чутливі до ціни і зацікавлені в базовій функції товару.

Основною проблемою такої сегментації є відбір атрибутів для аналізу. Для вибору атрибутів до проведення опитування споживачів маркетолог повинен глибоко вивчити і зрозуміти сутність проблеми, для вирішення якої споживачі і купують даний товар. Наприклад, на ринку засобів гігієни для зубів захист ясен став новим атрибутом, на основі якого активно просуваються зубні пасти. У такому ж напрямку відбувається і розвиток ринку шампунів: в останній час з'явилися лінії шампунів, що пропонують захист шкіри голови.

Маркетологів перш за все цікавлять переваги споживачів щодо товарів і, як показує практика, споживачі з різними соціально-демографічними характеристиками нерідко мають однакову систему цінностей та однаковий товарні переваги. Сегментація на основі переваг знижує значимість сегментації

на основі соціально-демографічних характеристик і є позитивною тенденцією в розвитку теорії маркетингу.

6 Концепція «управління взаємовідносинами зі споживачами» (Customer Relationship Management – CRM).

По мірі вдосконалення внутрішньофірмових зв'язків відбуваються процеси становлення і розвитку ІТ, мережових комп'ютерних технологій, які вже забезпечують встановлення зв'язків з постачальниками і споживачами. Даний етап пов'язаний з впровадженням CRM-технологій (Customer Relationship Management - керування взаєминами із споживачем). Даний етап розвитку систем управління відповідає становленню концепції маркетингу взаємодії. На цьому етапі ІТ забезпечують, крім традиційних функцій, функції обміну інформацією в мережі "постачальник - споживач", проведення торгів, формування єдиної ланцюжка "постачальник - споживач".

Системи ERP і CRM підготували інфраструктуру для становлення і вдосконалення концепції маркетинг взаємодії (рис. 6.1), тобто побудови мережі "постачальник - споживач" на основі використання інформації про попит (маркетинг взаємодій).

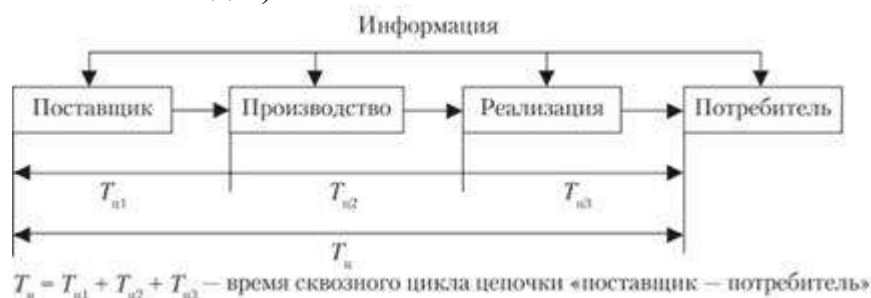


Рис. 6.1. Вдосконалення ланцюжка "постачальник - споживач" на базі ERP - і CRM-технологій

Результатом подальшої інформатизації підприємства стало впровадження РІТ в такі сфери, як: маркетинг, НДДКР, проектування нових видів продукції, послуг і технологій, скорочення термінів постачання продукції споживачам, фінанси, фінансовий облік, бухгалтерський облік та ін. Інформаційні технології виконують завдання збору і обробки, аналізу інформації для прийняття рішень, зменшення витрат на них. Побудова ланцюжка "постачальник - споживач" є основою для створення мереж та організації електронного бізнесу, який суттєво трансформував структуру підприємства. Структура підприємства, що використовує системи на базі ERP - і CRM-технологій, представлена на рис. 6.2. Тут відображена автоматизація бізнес-процесів таких підрозділів, як: маркетинг, виробництво, постачання і збут, НДДКР, фінанси, кадри, а також послуги колективного використання, до яких відносяться юридичні, рекрутингові, аудит та ін.

Класифікація CRM-систем може бути здійснена по декількох ознаках, наприклад: щодо цільового використання - оперативний, аналітичний, колабораційний (табл. 6.1); галузях (банківський сектор, фінанси, фармацевтика, туризм тощо); розміром підприємств та ін.



Рис. 6.2. Традиційні системи на базі ERP - і CRM-технологій

Таблиця 6.1

Класифікація CRM-систем щодо цільового використання

Цільове використання	Призначення	Приклади реалізації
Оперативне	Забезпечення оперативного доступу до інформації в ході контакту з клієнтом в процесі продажів і обслуговування. Охоплює маркетинг, продаж і сервіс	Для <i>малих</i> підприємств: АСТ, Gold Mine, Maximaizer, Sales Expert, Кон Си Маркетинг. Для <i>середніх</i> . Clientele, Onyx, Sales Logix. Для <i>великих</i> : Oracle, SAP, Siebel, BA AN, "Управління діловими процесами. Парус-Клієнт"
Аналітичне	Спільний аналіз даних, що характеризують діяльність клієнта і фірми. Отримання нових знань, висновків, рекомендацій і т. д. Використовує складні математичні моделі для пошуку статистичних закономірностей і вибору найбільш ефективної стратегії маркетингу, продажів, обслуговування клієнтів	Brio, Business Objects, Broadbase, E. Piphany, Hyperion, Micro Strategy, SAS, Marketing analytic
Коллаборационное	Забезпечує безпосередню участь клієнта в діяльності фірми і можливість впливати на процеси розробки продукту, його виробництво, сервісне обслуговування	Intra Net Solutions, Plumtree, Symon, Vignette, Aspect, Broadvision, Cisco

Розвиток концепції CRM призвело до появи цілого ряду напрямків, таких як: управління взаємовідносинами підприємств (Enterprise Relationship Management - ERM), управління активами клієнтів (Customer Asset Management - CAM), автоматизація маркетингу (Marketing Automation - MA), управління технологічно орієнтованими взаємозв'язками (Technology-Enabled Relationship Management - TERM). В основу систем CRM покладена досить зріла концепція індивідуального маркетингу, яка заснована на використанні всієї доступної інформації про клієнтів в інтересах підприємства. Ця технологія допомагає орієнтувати маркетинг на конкретного споживача і дозволяє автоматизувати обробку частини зовнішніх інформаційних потоків і скоротити транзакційні витрати.

Розглядаючи CRM як стратегію підприємства, отмстим кілька необхідних умов: наявність єдиного сховища інформації про клієнтів, синхронність керування множинними каналами взаємодії, постійний аналіз зібраної інформації.

До достоїнств CRM системи слід віднести: встановлення близьких відносин з клієнтом, більш спрощений процес продажів, поява і виявлення нових потенційних джерел доходу, мінімальний підготовчий період.

Система CRM дозволяє: підвищити рівень взаєморозуміння з клієнтами; збільшити прибутки в розрахунку на одного замовника; підвищити ефективність зусиль по збуту традиційних для компанії товарів і послуг; знизити накладні витрати, а також витрати на маркетинг і адміністрування; розширити перелік пропонованих товарів і послуг; підняти свій імідж в очах клієнтів. Система CRM сприяє формуванню єдиного інформаційного простору для синхронізації бізнес-процесів "постачальник - споживач".