Содержание

Введение 2

Глава 1. Логистика как ключевая стратегическая сфера компетентности 4

Глава 2. Логистика и планирование жизненного цикла продукта 6

Глава 3. Роль логистики в удовлетворении потребителей и деловом

успехе: пример компании Bergen Brunswig 12

Заключение 19

Список использованной литературы 21

Введение

Логистика содействует преуспеянию организации, снабжая потребителей продуктами своевременно и в точном соответствии с запросами. В этом смысле ключевой вопрос: *кто есть потребитель*. Для логистики потребителем является всякий, кому производятся поставки в любое место назначения. Местом назначения может быть и частный дом, и розничный магазин, и предприятие оптовой торговли, и заводской склад, и специализированное складское хозяйство. В некоторых случаях потребителем является другая организация или частное лицо, к кому переходит собственность на поставляемые продукты или услуги. Но зачастую в роли потребителя выступает одно из предприятий самой фирмы или ее делового партнера, относящееся к другому звену логистической цепочки. Вне зависимости от мотивов и целей поставок обслуживание потребителей (удовлетворение их запросов) — ключевой фактор, формирующий потребности логистики. Разрабатывая логистическую стратегию фирмы, очень важно хорошо представлять себе ее сервисные возможности.

В первой главе будет рассмотрено, каким образом логистика вписывается в общую маркетинговую стратегию фирм. В последнее время все большей популярностью пользуется идея дифференциации, или сегментации, логистики ради наиболее полного удовлетворения индивидуальных запросов потребителей. В большинстве отраслей сегодня существуют компании, которые рассматривают свою компетентность в логистике как главный стратегический ресурс.

Во второй главе будет рассмотрено, что требуется от логистики для поддержки жизненного цикла продукта. Цель этого раздела — очертить место, какое занимает обслуживание потребителей в общем комплексе маркетинговых мероприятий.

В третьей главе будет рассмотрена роль роль логистики в удовлетворении потребителей и деловом успехе на конкретном примере и будет показано, как отношения в бизнесе эволюционируют от простого обслуживания потребителей к их полному удовлетворению.

Глава 1

Логистика как ключевая стратегическая сфера компетентности

Простейший, но вполне полезный способ понять, что представляет собой интегрированный маркетинг, — рассмотреть составные элементы маркетинга, то есть набор действий, предназначенных для привлечения потребителей и одновременно способствующих достижению хозяйственных целей делового предприятия. Основные элементы маркетинга определяет формула с условным названием *четыре “П”* — продукт/услуга, продвижение (стимулирование продаж), плата (цена), “прилавок” (место продажи). Эффективная маркетинговая стратегия сводится к тому, чтобы объединить ресурсы, “прикрепленные” к каждому из этих элементов, в единую силу воздействия на потребителя. Как уже было сказано, логистика — это процесс удовлетворения потребности в полезности времени и места. Иначе говоря, логистика обеспечивает запросы потребителей, относящиеся к времени и месту наличия продуктов, а также к сопутствующим услугам. Стало быть, “производство” логистики — это обслуживание потребителей.

Логистика оказывает отнюдь не пассивное воздействие на нужды и запросы потребителей. Существуют разнообразные способы доставки, благодаря которым в разных звеньях снабженческо-сбытовой цепочки достигаются свои желательные уровни и сроки исполнения заказов. Компетентность в логистике представляет собой нематериальный инструмент привлечения потребителей, обеспечивающий ценовую премию за точное соблюдение условий времени и места. Некоторые потребители в общем комплексе маркетинговых усилий более всего ценят стимулирование продаж (продвижение товаров) или цену. Но независимо от того, какому из элементов маркетинга отдается приоритет, логистическая деятельность составляет неотъемлемую часть любой маркетинговой стратегии, ибо без соблюдения условий времени и места не может произойти передачи собственности. В отдельных же случаях логистика превращается в ключевую сферу компетентности, с трудом поддающуюся “тиражированию”.

Вероятно, самым выразительным примером того, как две фирмы объединили усилия для развития своих логистических возможностей, служит счастливая история компаний Procter & Gamble и Wal-Mart. Высшие руководители обеих фирм сумели найти новые методы ведения бизнеса, которые заставили пересмотреть пособия и учебники, посвященные образцам “лучшей практики”. Но хотя альянс этот действительно достиг поистине поразительных результатов, факт остается фактом: еще до объединения усилий и вступления в партнерство каждой из этих фирм по отдельности удалось развить свою компетентность в логистике до невероятного уровня. Приведенные ниже цитаты дают некоторое представление о том, как расценивали логистические навыки руководители каждой из компаний:

Wal-Mart достигла таких успехов в распределении и транспортировке благодаря тому, что руководство компании рассматривает эти виды деятельности как источник конкурентных преимуществ, а не как второстепенные функции или неизбежное зло, подобно многим. И они поддерживают эти виды деятельности необходимыми капиталовложениями. Многие компании не желают тратить деньги на распределение, пока их не вынуждают к тому обстоятельства. Мы же идем на такие траты, ибо видим и постоянно демонстрируем остальным, что это снижает наши издержки. В этом ключ к пониманию стратегии Wal-Mart2.

Я все больше убеждаюсь в том, что наша концепция предложения товаров — это, вероятно, самый главный, а то и единственный фактор, определяющий картину наших прибылей в последние несколько лет3.

Конечно, логистика — не единственный источник общих хозяйственных успехов, но она играет ключевую роль в обслуживании потребителей. Здесь же нам важно понять, что влияние логистики на конкурентоспособность зависит от того, как логистика “вписывается” в маркетинговую деятельность фирмы. Эта деятельность определяет степень удовлетворения потребностей клиентов. Как правило, желательная степень удовлетворения таких потребностей меняется с течением времени. Для того чтобы учесть эту динамику при разработке маркетинговой стратегии, менеджеры часто прибегают к моделированию жизненного цикла продукта. Краткий обзор такого цикла поможет представить себе, каким образом меняются со временем требования, предъявляемые к логистическому сервису в конкретных ситуациях, характеризуемых тем или иным сочетанием продукта и сегмента потребителей. Структура жизненного цикла продукта служит удобной схемой анализа такой динамики при планировании уровня обслуживания потребителей.

Глава 2

# Логистика и планирование жизненного цикла продукта

К настоящему моменту уже должно быть понятно, что логистика может играть более активную роль, нежели простая поддержка маркетинга. Условия предложения запасов (их доступность) и сроки исполнения заказов потребителей, принятые фирмой, могут меняться в зависимости от сложившихся рыночных возможностей и конкурентной ситуации. Необходимость время от времени пересматривать потребности логистики (и предъявляемые к ней требования) можно проиллюстрировать с помощью схемы жизненного цикла продукта, отражающей условия конкуренции, с которыми обычно сталкивается фирма на протяжении рыночной жизни продукта.

Рассмотрим четыре стадии жизненного цикла продукта:

внедрение (на рынок), рост, зрелость/насыщение (рынка), устаревание/спад. Подробное исследование всех рыночных аспектов, характерных для каждой стадии жизненного цикла, не входит в число задач этой книги. В настоящем разделе мы покажем, однако, какие изменения должны претерпевать элементы маркетинга, с тем чтобы соответствовать требованиям потребителей на каждой стадии. И особое внимание мы уделим изменениям характера логистических потребностей на протяжении жизненного цикла.

**Внедрение.** На стадии *внедрения* нового продукта нужно, чтобы сам продукт был широко доступен, а от логистики требуется гибкость. Поскольку главная цель внедрения — закрепиться на рынке, на этой стадии жизненно важно наличие запасов, легко доступных потребителям. Кроме того, при планировании логистической поддержки нового продукта фирма должна предусмотреть возможности быстрого пополнения запасов в надлежащем объеме. В ситуации с новым продуктом фирма не располагает достоверными данными из прошлого о движении запасов, а прогнозы могут носить в лучшем случае предположительный характер, в силу этого планы пополнения запасов должны строиться на основе вероятностей. Как правило, на стадии внедрения требуются значительные усилия в области рекламы и стимулирования продаж, призванные ознакомить потребителей со свойствами продукта и склонить их к пробной покупке. Скажем, сеть розничных магазинов может согласиться взять на пробу партию товаров, но только в том случае, если подобная поставка сопровождается предоставлением стимулирующих скидок с цены (за объем закупки либо за оплату наличными и т.д.). Если продукт встречает благосклонность покупателей, возникает необходимость в быстром пополнении запасов. Нехватка запасов или перебои в поставках в это критическое время способны подорвать любую маркетинговую стратегию. Если же продукту не удается завоевать симпатии покупателей, то и это с большой вероятностью становится ясно уже на стадии внедрения. Стало быть, логистика играет заметную роль в общем комплексе маркетинговых усилий. В отсутствие у продукта надежных рыночных позиций размеры поставок остаются, как правило, небольшими, а заказы нерегулярными, ибо фирмы и их потребители защищаются таким образом от возможности оказаться обремененными запасом потенциально бесполезных товаров. Вследствие этих особенностей логистические издержки на стадии внедрения обычно весьма высоки.

В прошлом компании обеспечивали свой рост главным образом за счет расширения производства существующих продуктов либо за счет приобретения торговых марок у других фирм. В будущем, напротив, ожидается, что рост все в большей мере будет зависеть от новых продуктов. Такое усиление роли новых продуктов важно для логистики по трем причинам.

Во-первых, это означает, что будущие логистические системы должны быть организованы таким образом, чтобы справляться с широким разнообразием продуктов и соответствующих единиц хранения. По мере расширения спектра продуктов будет возникать нужда в особых способах грузопереработки, транспортировки и упаковки, что, естественно, потребует от логистических систем большей гибкости. Если к тому же понадобится специализированное оборудование (например, грузовые рефрижераторы или рельсовые автоцистерны), то это еще больше усложнит задачи логистики.

Во-вторых, в результате усиления роли новых продуктов требуется обслуживать множество разных рынков по многообразным каналам. С расширением рынков продукты обычно становятся более специализированными, а их потребители дробятся на более мелкие группы. Специализация рынков, как правило, означает, что обслуживание потребителей должно вестись по множественным маркетинговым каналам. В результате единый объем произведенного продукта распределяется среди все большего числа таких каналов и, следовательно, сокращаются возможности консолидировать логистические операции ради контроля над издержками.

И, наконец, последнее соображение: дело в том, что маркетинг никак нельзя отнести к точным наукам. Как мы уже говорили, для успешных нововведений нужно хорошо разбираться в нуждах и запросах потребителей. К тому же разработка нового продукта и его информационная поддержка должны вестись с прицелом на конечное потребление, то есть так, чтобы потенциальные покупатели узнали о свойствах продукта и захотели его приобрести. Рыночная жизнь более чем половины новых продуктов оказывается недостаточно продолжительной, чтобы окупить затраты на их разработку7. Применительно к логистике это означает трудности с прогнозированием того, каким из продуктов предстоит успех, а какие обречены на неудачу. Особую заботу следует проявлять о том, чтобы не повышать риск и не содействовать провалу продукта из-за неспособности обеспечить ему логистическую поддержку на стадии внедрения. С другой стороны, накопление запасов и проведение логистических операций в ожидании продаж, которые в итоге не произойдут, могут обойтись чрезвычайно дорого. А раз так, то логистика новых продуктов сводится к балансированию на грани между обеспечением достаточной логистической поддержки и чрезмерной поддержкой на стадии внедрения.

**Рост.** Стадия *роста* в жизненном цикле характеризуется тем, что рынок в той или иной степени “принимает” продукт и продажи становятся несколько более предсказуемыми. В логистике акценты обычно смещаются от обслуживания *любой ценой* к соблюдению большего равновесия между сервисом и издержками. Уровень сервиса на этой стадии, как правило, планируется таким образом, чтобы обеспечить прогнозные прибыли. Главное — как можно скорее достичь безубыточного объема продаж и увеличить рыночную долю. Поскольку на стадии роста продукт пользуется все большей благосклонностью потребителей, появляется возможность заключать больше прибыльных сделок. Проникновение продукта на рынок ускоряется. В условия продаж обычно вносятся поправки, отражающие ценовые скидки за объем закупок и другие стимулирующие меры, которые призваны максимизировать экономическую отдачу. На стадии роста основная проблема заключается в том, чтобы продажи поспевали за растущим рыночным спросом. На этой стадии цикла перед компаниями открываются наилучшие возможности превратить логистику в рычаг для наращивания прибылей. Рыночная ситуация требует меньше, чем когда бы то ни было, особых логистических услуг. Маркетинговые каналы относительно просты и легко определимы. Так, продажа продукта обычно осуществляется через ограниченный круг традиционных дистрибьюторов, которые, в свою очередь, продают продукт все в большем объеме, что позволяет добиться экономии логистических издержек за счет масштабов деятельности.

Каков приемлемый уровень обслуживания потребителей, обеспечивающий логистическую поддержку рыночного роста, — вопрос не из простых. Вести производство так, чтобы иметь легко доступные запасы продукта, и при этом быстро и бесперебойно выполнять заказы клиентов — дело дорогостоящее. В следующем разделе, посвященном базовому уровню обслуживания потребителей, мы покажем, что *издержки*, связанные с повышением уровня сервиса, растут куда быстрее, нежели происходит реальное улучшение результатов деятельности. Стало быть, компании, предлагающие очень высокий уровень обслуживания, должны быть готовы к тому, что и общие издержки логистики у них тоже будут очень высоки.

Неспособность части менеджеров осознать соотношение между качеством сервиса и его воздействием на издержки/прибыли порождает нереалистичные ожидания потребителей. С сегодняшними логистическими технологиями достижим практически любой уровень обслуживания, если фирма готова за это платить. Фактически многие компании берут на себя такие обязательства по уровню сервиса, которые превосходят потребности успешного маркетинга. Важно, чтобы подобные обязательства принимались на основе стратегического планирования, а не случайным образом. И еще необходимо подчеркнуть, что базовый уровень обслуживания потребителей, обеспечивающий логистическую поддержку продукта, устанавливается в период относительного процветания бизнеса — на стадии роста в жизненном цикле продукта.

**Зрелость/насыщение.** Для стадии *зрелости/насыщения* характерна острая конкурентная борьба. Рыночный успех того или иного продукта обычно порождает конкуренцию со стороны многочисленных продуктов-заменителей. В ответ на это вносятся поправки в стратегию ценообразования и сервиса. Логистическая деятельность на стадии насыщения, как правило, становится более избирательной. Конкуренты повышают базовый уровень сервиса, предлагая уникальные услуги, обладающие добавленной стоимостью, в стремлении добиться лояльности крупных (ключевых) потребителей. Ради этого на логистику выделяются дополнительные расходы.

На зрелом рынке традиционные маркетинговые каналы становятся сложными и запутанными. Так, розничные магазины торгуют оптовыми партиями товаров, оптовики занимаются розничной торговлей, магазины инструментов и оборудования продают одежду, в универмагах продаются пищевые продукты, продуктовые магазины торгуют бытовой техникой, а магазины сниженных цен и складские клубы торгуют всем подряд. Подобную маркетинговую структуру зачастую называют *смешанной торговлей*.

Смешанная торговля ведет к изменению хозяйственных связей. Конечный продукт зачастую попадает в розничную торговлю через многообразные логистические структуры оптовиков, дистрибьюторов, переработчиков, а иногда — напрямую от производителей. В некоторых случаях товары вовсе минуют розничную торговую сеть и доставляются непосредственно потребителям. Такие изменения систем доставки требуют существенных корректировок логистической поддержки.

Приспосабливаясь к многоканальной логистике на стадии зрелости в жизненном цикле продукта, многие производители и розничные торговцы открывают собственные распределительные склады. Это делается для того, чтобы иметь возможность обслуживать разнообразные маркетинговые каналы в соответствии с их потребностями. На смену простой задаче доставки произведенной продукции непосредственно нескольким потребителям приходит множество альтернативных вариантов распределения, отвечающих индивидуальным запросам. В условиях многоканальной логистики в каждое место назначения доставляется меньший объем товаров и каждому конкретному потребителю оказываются особые услуги. В результате, как правило, повышаются удельные издержки логистики. Конкурентные условия, присущие стадии зрелости, усложняют логистическую деятельность и требуют от нее большей гибкости.

**Устаревание/спад.** Процветанию, характерному для стадий роста и зрелости, приходит конец, едва продукт вступает в стадию *устаревания/спада*. Когда продукт “умирает”, менеджеры, с одной стороны, прибегают к распродаже его остатков, а с другой — ограничивают его текущее распределение. От логистики в этот период требуется поддерживать продолжающийся бизнес, но так, чтобы избежать чрезмерного риска в случае, если от продукта придется окончательно отказаться. Таким образом, минимизация риска становится более приоритетной задачей, нежели снижение удельных издержек логистики.

Схема жизненного цикла продукта, пусть и несколько отвлеченная и упрощенная, хорошо иллюстрирует весь спектр типичных стратегий логистики, необходимых для приспособления к изменениям потребностей в обслуживании, происходящим с течением времени. Не существует единого общего правила “что и как нужно делать”. Стратегию логистики, как, впрочем, и всех других элементов маркетинга, необходимо подстраивать под конкретные рыночную ситуацию и конкурентные условия. Уровень и характер логистической поддержки меняются на протяжении жизненного цикла продукта. Как правило, на стадии внедрения нового продукта логистика должна проявлять высокую степень активности и гибкости, чтобы соответствовать прогнозируемому росту объема продаж. На стадиях роста и зрелости/насыщения приоритеты обычно смещаются к поддержанию рационального соотношения между уровнем сервиса и издержками. Ну а на стадии устаревания/спада компаниям требуются от логистики действия, направленные на минимизацию риска. Помимо прочего, “конструкция” логистической системы должна предусматривать способность сохранять гибкость и подстраиваться, с тем чтобы в любой момент времени противостоять давлению конкурентной среды. Это требует четкого понимания того, что есть *обслуживание потребителей* и как оно должно быть организовано.

Глава 3

Роль логистики в удовлетворении потребителей и деловом успехе:   
пример компании Bergen Brunswig

Появление стратегий, опирающихся на компетентность в логистике как на средство достижения конкурентных преимуществ, стало следствием всеобщей приверженности маркетингу, ориентированному на потребителя. В его основе лежит идея, согласно которой долгосрочная способность фирмы наращивать свою рыночную долю опережающими темпами по сравнению с отраслевым ростом зависит от ее умения привлекать и удерживать наиболее преуспевающих потребителей отрасли. Сама сущность ориентированного на потребителя маркетинга, которая заключается в том, чтобы сосредоточивать ресурсы на избранных ключевых покупателях, выдвигает на первый план компетентность поставщика в логистике. В идеале деловые связи должны строиться на предварительных договорах, нацеленных на обеспечение прибыльного роста бизнеса клиента. Смысл здесь прост: насколько потребители преуспевают, настолько благоприятные позиции отводят они своим поставщикам. Потенциальное преимущество тесных хозяйственных связей состоит в том, что они позволяют отчетливо увидеть противоречие между базовым уровнем сервиса и все более популярной концепцией полного удовлетворения потребителей (не говоря уже о еще более “продвинутой” концепции содействия успеху потребителей).

Если судить о воздействии на потребителей, то фундаментальная роль принадлежит концепции базового уровня обслуживания. Как мы уже говорили, базовый уровень сервиса определяется показателями доступности, функциональности и надежности. Стремление придерживаться этих базовых критериев зиждется на традиционной житейской мудрости: поставщикам надо стараться быть хорошими — но не надо быть слишком хорошими. Иными словами, долгое время господствовало убеждение, что обслуживание на высшем уровне обходится недопустимо дорого, чтобы его можно было распространить на всех потребителей без исключения. Однако некоторое время назад взгляды наиболее прогрессивных компаний несколько изменились. Стало принято считать, что в обеспечении доступности запасов и своевременных поставках продуктов потребителям нет ничего необычного. В силу этого базовый уровень обслуживания начал с каждым днем повышаться. Тем не менее типичные критерии качества работы все еще отстают от критериев совершенного заказа.

Концепция полного удовлетворения потребителей поднимает планку сервиса выше базового уровня и предполагает высокоизбирательное обслуживание с добавленной стоимостью и, при необходимости, совершенное исполнение заказа. Удовлетворение потребителей должно составлять предмет заботы всего делового предприятия в целом. Эта мысль получила развитие в работах таких авторов, как Петерс и Остин, Земке и Шааф, Шлезингер и Хескетт, которые особо подчеркивают необходимость всеми силами ублажать избранных потребителей, оказывая им любые требуемые услуги и прилагая все возможные усилия к предотвращению любых срывов в их обслуживании. Так называемое безупречное устранение недостатков и вправду требует огромных усилий распределения продуктов. Классическим примером служит превращение фирмы IKEA из относительно небольшого шведского предприятия, занимавшегося торговлей мебелью по почтовым заказам, в розничную торговую сеть мирового масштаба. Такое превращение осуществилось благодаря непреклонному стремлению самой фирмы со всей возможной изобретательностью удовлетворять запросы потребителей, а также благодаря усиленной поддержке со стороны ее поставщиков.

Подобный же путь продвижения к успеху рука об руку с потребителями избрала корпорация Baxter Healthcare, обслуживающая больницы. Разработка таких долгосрочных “программ успеха” требует тщательного планирования и может состоять из нескольких этапов, прежде чем перед партнерами реально откроются новые рыночные возможности.

Описанная ниже модель развития, реализованная компанией Bergen Brunswig, являет собой всеобъемлющий пример того, как можно содействовать успеху потребителей. Bergen Brunswig разработала для своих потребителей — аптек четырехэтапную программу достижения успеха: снижение издержек до эффективного уровня; проникновение на рынок; расширение ранка; создание рынка. Помимо прочего модель Bergen Brunswig показывает роль информационных технологий в развитии делового успеха организаций.

Bergen Brunswig разработала творческую логистическую программу информационного обмена и наладила прочные хозяйственные связи с аптеками. Этот аптечный союз, начало которому положили Bergen Brunswig и еще несколько специализированных оптовых торговцев, произвел переворот в независимом сегменте розничной торговли лекарственными препаратами. Если еще лет десять назад обслуживанием аптек занималось ни много ни мало свыше 200 оптовиков, сегодня ведущие позиции в отрасли по объему продаж принадлежат всего пяти оптовым фирмам. Оптовый сектор, стоявший некогда на грани глубочайшего кризиса, теперь обеспечивает логистическую поддержку примерно 70% рынка лекарственных препаратов. Эффективность отрасли существенно возросла. Предоставление отдельным потребителям логистических услуг по индивидуальным заказам послужило побудительным мотивом для образования долгосрочных союзов. Краткий обзор предпринятых Bergen Brunswig нововведений в обслуживании потребителей хорошо иллюстрирует, каким образом, опираясь на компетентность в логистике, можно обрести конкурентные преимущества.

**Эффективный уровень издержек**

Первый и самый главный этап программы — снижение издержек до эффективного уровня. Важно было так наладить процесс обслуживания и соответствующие механизмы контроля, чтобы обеспечить неизменно высокое качество базового сервиса при эффективных издержках. С точки зрения менеджеров, это означает, что фирма в состоянии оказывать эффективные логистические услуги, отвечающие запросам потребителей. Большинство компаний, всерьез озабоченных качеством, едино во мнении, что приверженность базовому уровню обслуживания оставляет мало места для ошибок в работе. Если фирма не способна предоставлять качественные услуги с разумными издержками, у потребителей едва ли найдутся причины развивать с ней совместный бизнес, и, стало быть, мало вероятно, что ей удастся установить с ними более прочные и устойчивые хозяйственные связи.

**Выход на рынок**

Содержание этого этапа составляет повышение уровня обслуживания потребителей, которое выражается в готовности фирмы сотрудничать с ними для достижения общих целей. Другими словами, на этапе выхода на рынок покупатели и продавцы объединяют усилия и обмениваются информацией, тем самым облегчая друг другу ведение бизнеса. Важно подчеркнуть, что на этом этапе практически исключается какая бы то ни было избирательность по отношению к потребителям. Так, компании Bergen Brunswig нужно было распространить свой базовый логистический сервис на всех потребителей, желающих использовать ее в качестве оптового поставщика. Единственное различие в сроках или уровне обслуживания, которое вправе позволить себе фирма на этапе выхода на рынок, может объясняться только размерами покупки того или иного потребителя. Как только Bergen Brunswig предложила розничным торговцам конкретную сервисную программу, главным принципом честного и законного ведения бизнеса для нее стало предоставление одинакового базового уровня обслуживания всем аптекам, делающим закупки в требуемых объемах. Для Bergen Brunswig это означает ежедневное пополнение их запасов в строго определенных количествах и с соблюдением неизменного графика поставок.

**Расширение рынка**

Расширение рынка сопряжено с укреплением хозяйственных связей. Ради этого фирмы стремятся добиться нулевого брака и вводят в практику услуги с добавленной стоимостью, что, собственно, и служит основой для расширения рынка. На этом этапе деловые отношения становятся более избирательными, поскольку число потребителей, желающих или способных их развивать, довольно ограничено. В стратегии Bergen Brunswig такие альянсы с добавленной стоимостью опирались на несколько программ, направленных на повышение конкурентоспособности избранных клиентов, которые проявили готовность отвести Bergen Brunswig роль практически единственного источника поставок. Эти программы предусматривали следующие нововведения, создающие добавленную стоимость: разработку улучшенных штриховых кодов; установку компьютерных терминалов на аптечных прилавках; кодировку товаров по месту продажи; автоматический контроль за состоянием торговых запасов; быструю переоценку товаров; повышение прибыльности; контроль за оборачиваемостью запасов. Цель всех этих нововведений — повышение эффективности работы и общей конкурентоспособности. Подобные услуги предлагались только тем потребителям, кто стремился к развитию хозяйственных связей.

**Создание рынка**

Заключительный этап — создание рынка — требует всемерной концентрации усилий на содействии деловому успеху потребителей. Если все предыдущие этапы, по существу, работали на развитие уже освоенной сферы компетентности, то заключительный этап предполагает способность “расти над собой” ради достижения успеха. Так, одна из форм создания рынка, предложенных Bergen Brunswig, заключалась в исследовании и разработке новых способов, благодаря которым относительно небольшие аптеки могли бы успешно конкурировать с более крупными вертикально интегрированными структурами. Например, Bergen Brunswig в сотрудничестве со своими клиентами положила начало рыночным испытаниям таких инструментов извлечения дохода, как продажа срезанных живых цветов и разъездная торговля готовыми пищевыми продуктами. Творческие инициативы Bergen Brunswig пошли еще дальше, вплоть до создания единой электронной системы, связывающей между собой саму компанию и ее клиентов — розничных торговцев, которая позволила наладить полномасштабный контроль над всем процессом обслуживания.

Логистика оказывает ощутимое воздействие на содержание каждого из рассмотренных этапов. Первым делом важно наладить действенный контроль и довести издержки до эффективного уровня. При вступлении на рынок ключевую роль играет повышение базового уровня сервиса. Неуклонная приверженность принципу совершенного заказа и обслуживанию с добавленной стоимостью способствует укреплению основных хозяйственных связей, необходимому на этапе расширения рынка. Такие связи приобретают долгосрочный характер, когда их расширение и развитие помогает потребителям добиться максимально возможного успеха в бизнесе. Развитие хозяйственных связей на основе совершенного обслуживания потребителей требует длительного времени — лет десяти, а то и больше. Взаимное доверие, имеющее фундаментальное значение для тесного сотрудничества и свободного обмена информацией, достигается лишь в результате проверенных и непрерывных деловых отношений.

# 

# Заключение

Единственная задача логистики — обеспечивать своевременное и точное исполнение заказов внешних и внутренних потребителей. Стало быть, обслуживание потребителей представляет собой ключевой элемент логистической стратегии.

Истоки маркетинга, ориентированного на потребителя, коренятся в общей маркетинговой концепции, которая сводится к следующим основным идеям: (1) нужды и запросы потребителей важнее, чем продукты и услуги; (2) продукты и услуги приобретают значимость только тогда, когда они доступны и желательны для потребителей; (3) прибыль важнее, чем объем продаж.

Важная роль стратегии маркетинга заключается в том, что она позволяет обозреть все виды деятельности, имеющие отношение к привлечению и сохранению потребителей. А логистика представляет собой ключевую сферу компетентности, которая может составить сердцевину стратегии. В той мере, в какой фирма строит свои конкурентные преимущества на компетентности в логистике, она обладает уникальными чертами, которые другим трудно воспроизвести. Однако конкуренция не стоит на месте. Поэтому логистическую деятельность следует рассматривать в контексте жизненного цикла, на протяжении которого запросы потребителей постоянно меняются.

Обслуживание потребителей само по себе призвано обеспечивать значительные выгоды, обладающие дополнительной стоимостью, всем звеньям логистической цепи. Для достижения успеха фирме нужно, чтобы ее базовые сервисные возможности в равной мере отвечали таким критериям, как доступность, функциональность и надежность. Кроме того, базовые сервисные программы фирмы должны распространяться на всех потребителей, иного просто не дано. А вот каким объемом услуг следует ограничивать базовый уровень обслуживания — это определяется с помощью тщательного анализа издержек и выгод. Это вопрос стратегический, ибо, вообще говоря, ожидания потребителей неуклонно растут. По мере развития бизнеса к сервису предъявляют все более взыскательные требования.

Стратегия совершенного заказа предполагает такой класс работы, когда запросы ключевых потребителей удовлетворяются любыми средствами. Это требует огромных людских и финансовых ресурсов, только тогда усилия окупятся возросшей покупательской лояльностью. В той мере, в какой потребители склонны и готовы к сотрудничеству, уровень сервиса может быть повышен за счет услуг с добавленной стоимостью. Если работа с нулевым браком означает рост базового уровня обслуживания, то услуги с добавленной стоимостью означают какие-то новые особые усилия, помогающие потребителям добиться успеха в бизнесе. Поскольку источники дополнительной стоимости для разных потребителей не всегда одинаковы, многие фирмы обращаются за такими услугами к сторонним специалистам.

Полное удовлетворение потребителей и содействие их долгосрочному успеху в бизнесе поднимают планку сервиса значительно выше базового уровня. Опыт компании Bergen Brunswig служит хорошим примером того, как можно построить долгосрочное деловое сотрудничество на компетентности в логистике.

# Список использованной литературы

1. Доналд Дж. Бауэрсокс, Дейвид Дж. Клосс Логистика. Интегрированная цепь поставок
2. Бетти Конвей Улучшение доходности клиента: окончательное удовлетворение клиента // Harvard Business Review. 1993. Июль-Август. с. 65-77
3. Перри А.Труник, Элен Л.Ричардсон, и Томас Андел. Превосходство материально-технического обеспечения *-* его Собственная Награда // Transportation and Distribution - 1992.