

•*революційний* – розробка нової організаційної структури управління (всього об'єкта), за якої ефективність ЛІС є найбільшою. При цьому ліквідується розрив між інформаційними та організаційними структурами, зменшуються потоки інформації, що циркулюють на об'єкті тощо. Цей підхід передбачає максимальний розвиток комунікацій, формування нових організаційних взаємозв'язків, удосконалення форм і методів управління.

Кожен із шляхів має свої переваги і недоліки. Так, наприклад, за першим варіантом ризик впровадження системи зводиться до мінімуму, за другим – система може розвиватися згідно з вимогами й потребами вдосконалення управління об'єктом.

1. Elzbieta Golembaska, Maciej Szymczak. *Informatyzacja w logistyce przedsiębiorstw*. Warszawa, Poznan, 1997. 2. Н.С. Пінчук, Г.П. Галузинський, Н.С. Орленко. *Інформаційні системи в маркетингу*. Київ, 1999. 3. *Основы логистики: Учеб.пос.* / Под ред. Л.Б. Миротина и В.И. Сергеева. М., 1999.

УДК 658.8

А. Чубала

Академія Економічна в Кракові

СПІВПРАЦЯ УЧАСНИКІВ КАНАЛІВ ДИСТРИБУЦІЇ В РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ЕФЕКТИВНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ ПОКУПЦІВ

© Чубала А., 2001

Розглядається можливість адаптації сучасних форм організації дистрибуції польськими підприємствами. Обґрунтовується необхідність співпраці підприємств у стратегії ефективного обслуговування клієнта для отримання синергічних ефектів у сфері витрат, рівня логістичного обслуговування, конкурентоспроможності.

The opportunity of adaptation of the modern forms of organization of distribution by the Polish enterprises is considered. The necessity of cooperation of the enterprises for strategy of effective service of the client for reception of synergy effects in sphere of expenses, level of logistic service is proved.

1. Сфера співзалежності підприємств у каналах дистрибуції. Канали дистрибуції створюють суб'єкти господарювання, які беруть участь у процесі доставки створених продуктів кінцевим покупцям: виробничим підприємствам, гуртовням, роздрібній торгівлі, агентам. Вони виконують багато функцій і реалізують дії, пов'язані з перетіканням через канал ринкової інформації, промоції, переговорів, замовлень, платежів, продуктів, права власності, ризику. Результатом їх дій є досягнутий каналом рівень обслуговування покупців, який визначається ступенем їх задоволення якістю продуктів, цінами на них, доступністю та зручністю придбання.

Беручи участь у каналі дистрибуції, кожен суб'єкт прямує до реалізації власних цілей і потреб. Наприклад, виробники прямують до здобуття певної частки на ринку, реалізації прибутку протягом довгого часу і збереження контролю над ланками каналу. Від торговельних посередників (гуртових, роздрібних) очікують відповідного проникнення на ринок,

утримування високих запасів і широкого асортименту запропонованих ними продуктів, підтримки промоції нових продуктів, коротких термінів платежів. Потреби посередників є іншими. Вони очікують від виробників постійності (неперервності) і швидкої реалізації поставок, значних знижок ціни, довгих термінів платежів, промоційної підтримки, виключності продажу тощо. В цій ситуації умовою нормального функціонування каналу дистрибуції є гарантування рівноваги між інтересами виробників, торговельних посередників і споживачів. Реалізуючи власні цілі, учасники каналу – постачальники і споживачі - одночасно входять в стосунки взаємної залежності досягнутих результатів від дій партнерів. Успіх же каналу загалом залежить від суми користей, запропонованих кінцевому клієнту. Усвідомлення цього факту і сфери взаємних залежностей спричиняє дії фірм, які прямують до встановлення не лише традиційних торговельних, але також коопераційних і інтеграційних зв'язків.

Канали, в яких постачальники і покупці продуктів керуються власними інтересами і прямують до максимізації індивідуальних прибутків, належать до минулого. Поєднуючи їх, операції купівлі-продажу змінюють своє значення. Прості, поодинокі операції, в яких покупець, вибираючи джерела постачання, керується критерієм низької ціни, підлягають багатоетапній еволюції. Принципово змінюються стосунки між контрагентами [10]. На першому етапі вони перетворюються в операції, які передбачають повторюваність контактів. Партнери перестають бути анонімними, а повторюваність операцій приносить їм користь у вигляді мінімізації часу і витрат, пов'язаних з пошуком постачальника або клієнта, переговорами і підписанням угоди, далі – із її реалізацією і контролем. Надалі однак ціни продуктів формуються ринковим механізмом. На черговому етапі повторюваність операцій веде до їх перетворення у довготермінові контракти, які регулюють взаємні стосунки фірм, що створюють так звані контрактні канали дистрибуції. В цих контрактах ціни, умови поставок, засоби взаємної підтримки партнерів тощо визначаються шляхом переговорів, які спираються на взаємну залежність контрагентів.

Наступним етапом еволюції операції купівлі-продажу стає партнерська форма співпраці тих, хто продає, з тими, хто купує, яка передбачає довготермінову залежність результатів, які досягаються партнерами, від їх взаємної поведінки у сфері, яка охоплена співпрацею. Найбільш привабливим прикладом цієї форми співпраці у каналах дистрибуції є організація поставок в системі “Just in time” або ECR.

Подальше зміцнення співпраці фірм у каналах дистрибуції веде до створення стратегічних альянсів, тобто зв'язків, наміром яких є реалізація спільної мети. В широкому розумінні альянси визначаються як усі форми співпраці рівною мірою як між актуальними або потенційними конкурентами (до чого зводиться вузьке визначення альянсів), так і між постачальниками, а також клієнтами (численні визначення альянсів можна відшукати у роботі [8]). Альянси можуть виступати в різних формах, наприклад, угод про співпрацю, угод про патронат, угод про виключність продажу, угод франчайзингу, спілок, об'єднань та інших. Вони виступають тоді, коли підприємства, шукаючи зміцнення своїх слабких сторін або шансів розвитку та експансії, розвивають партнерські форми співпраці з учасниками каналу, які розташовані попереду або позаду у ланцюзі поставок (наприклад, гуртовий торговець – роздрібний торговець або гуртовий торговець – виробник) або з учасниками, які діють на тому самому рівні каналу в даній сфері ринку (наприклад, об'єднання роздрібних торговців, консорціуми дистрибуторів). У результаті цих, все більш складних горизонтальних і вертикальних зв'язків учасників каналів дистрибуції виникають сітки (конфедерації) підприємств, які спільно задовольняють потреби обслуговуваного ринку. Зовнішніми елементами сітки є

інші підприємства (постачальники, споживачі), які на підставі контрактів співпрацюють із провідною фірмою і беруть участь у реалізації її ринкових цілей, досягаючи власних користей. У стосунках із клієнтами сітка виступає як одне підприємство. Правдоподібно наступною майбутньою формою кооперації фірм, які беруть участь у каналах дистрибуції, стануть віртуальні підприємства (концепція віртуального підприємства наведена в статті [11]).

Ця еволюція призводить до того, що на розвинутих ринках за покупця конкурують не окремі фірми, а цілі ланцюги і складні сітки фірм. Співпраця у каналах дистрибуції, яка краще і швидше задовольняє потреби споживачів за нижчою, аніж до сих пір, ціною, сприймається як важливий чинник успіху і конкурентної переваги, яка досягається виключенням фірм, які знаходяться за межами конкурентної системи. Важливою її сферою є логістика дистрибуції, тобто діяльність, яка пов'язана з формуванням і контролюванням фізичного переміщення продуктів і інформації, яка їх супроводжує. Логістичні дії (обслуговування замовлень, транспортування, нагромадження і зберігання запасів, переміщення інформації), незалежно від того, хто їх виконує – виробник, гуртовий торговець, роздрібний торговець або так званий третій контрагент – стосуються усіх функцій каналу і є вирішальними стосовно успіху каналу. Нині вже на багатьох ринках високоякісний продукт за конкурентною ціною є чимось очевидним. Успіх вирішує час і рівень обслуговування клієнтів. Він обумовлює вибір роздрібною продавця з боку тих, хто купує, торговельних посередників – з боку виробників, виробників – з боку посередників, гуртових торговців – із боку роздрібних торговців і навпаки. Кооперація учасників каналів дистрибуції у все більшому ступені спирається на операційну співпрацю за принципами сучасних логістичних концепцій.

2. Співпраця підприємств у стратегії ECR. ECR (Efficient Consumer Response) є стратегією ефективного обслуговування клієнтів, яка з'явилась у США на початку дев'яностих років, а потім була перенесена до Європи великими глобальними фірмами. Це – стратегія функціонування ланцюгів поставок продуктів частотої закупівлі, яка полягає у співпраці усіх учасників каналу на підставі швидкої і докладної інформації з пунктів роздрібною торгівлі, які пересилають дані в узгодженому інформативному стандарті. Спираючись на цю докладну і доступну для усіх партнерів інформацію, проводиться аналіз ринку, планується виробництво, запаси, поставки, промоція, а також здійснюються розрахунки за платежами [5]. Метою цієї співпраці є підвищення рівня обслуговування клієнтів, виключення витрат, які не додають вартості, максимізація результатів в ланцюзі поставок загалом. Іншими словами, оптимізація відношення між рівнем обслуговування клієнтів і витратами дистрибуції.

Сфера співпраці учасників каналів дистрибуції охоплює управління певною категорією продуктів, запасами і поставками, а також інформацією.

Управління категорією продуктів полягає у співпраці виробників, роздрібних торговців та покупців у процесі прийняття рішень щодо складу, величини та асортиментної структури певної категорії продуктів. Ця співпраця починається вже у фазі розробки концепцій і складання планів впровадження нових продуктів. Учасники ланцюга поставок спільно аналізують вплив нових продуктів на реалізацію цілей споживачів і фірм – учасників, оцінюють прибутковість нових продуктів при врахуванні усіх витрат, вирішують питання щодо моменту їх впровадження на ринок та щодо стану запасів. Спільно вирішуються також питання стосовно виключення продуктів, які не користуються попитом, і асортиментної структури пропозицій товарів у магазинах. Регулярні зустрічі, дискусії, систематичний обмін інформацією між виробником і роздрібним торговцем дозволяють оптимізувати асортимент із точки зору попиту покупців. Також усі рішення, що стосуються стратегічних програм про-

моції даної категорії продуктів, спільно плануються, впроваджуються і контролюються. Учасники ланцюга поставок спільно здійснюють вибір продуктів і встановлюють терміни їх промоції, оцінюють ефективність кожної проморції відносно до положень, які окреслюють цілі маркетингу, витрати промоції, а також прибуток. Ці оцінки використовуються для модифікації майбутніх програм промоції.

Другою сферою співпраці партнерів у системі ECR є управління запасами та поставками продуктів. Як відомо, високий рівень обслуговування клієнтів може бути гарантованим завдяки утриманню високих станів запасів або постійне поповнення товарів, синхронізовані з їх продажем [9]. ECR використовує інший спосіб, який спирається на трансфері інформації, постійній інвентаризації запасів, автоматичному розрахунку замовлень, моніторингу доступності продуктів, а також на постійному переміщенні товарів від постачальника до магазинів при найменшій кількості перевантажень і простоїв. Кожна поодинокі закупівля, яка здійснена клієнтом, відмічається в інформативній системі торговельної установи. Одночасно ця інформація потрапляє до гуртового торговця і виробника. Інтегрована інформативна система, яка об'єднує всіх учасників каналу, автоматично розраховує запас продуктів у магазині та в інших учасників каналу, а також запускає процедуру замовлень і переміщення товарів від виробника до магазинів. Радикальній зміні підлягає також увесь процес закупівлі. Замовлення на поставку певного продукту виставляються не роздрібним торговцем, а постачальником (виробником, гуртовим торговцем). Постачальник управляє запасами роздрібного торговця. Спираючись на отриману від нього інформацію, програмується зміни попиту і оптимізуються стани запасів.

Третьою сферою співпраці партнерів стратегії ECR є ефективне управління інформацією. Воно ґрунтується на повному доступі кожного з них до всієї торговельної інформації, яка є необхідною з точки зору дистрибуції даної категорії продуктів. Автоматична ідентифікація товарів за допомогою штрих-кодів EAN, реєстрація щоденного (або за узгоджений період) продажу, електронна пересилка і обмін даних, інформатизація пунктів продажу, електронний трансфер грошей, управління базою даних та інше становить необхідний інструмент, який дозволяє перетворити ланцюги поставок у ланцюги, які відповідають потребам клієнтів.

Стратегія ECR передбачає, що співпраця фірм у цих трьох головних сферах сприятиме спільному подоланню бар'єрів на шляху переміщення продуктів частої закупівлі від виробників до магазинів, виключення дій, які не додають вартості, скорочення часу реакції на реальний попит, а завдяки цьому – зростанню рівня обслуговування клієнтів.

3. Очікувані користі. Співпраця підприємств у стратегії ECR створює підстави для отримання синергічних ефектів у сфері витрат, рівня логістичного обслуговування, конкурентності.

Впровадження інформативних систем, а також електронної комунікації, дозволяє виробникам краще планувати виробництво, еластичне пристосовувати його величину та структуру до передбаченої потреби роздрібних торговців. Завдяки цьому, незважаючи на те, що знижується рівень запасів у виробників і зменшується також їх рівень у роздрібних торговців, ризик недостатності запасів не зростає і рівень логістичного обслуговування клієнтів може покращитися. Отже, зниження рівня запасів приносить користь обом сторонам у вигляді зниження витрат, які пов'язані з їх створенням, складуванням, старінням.

До зменшення витрат дистрибуції причиняється оптимізація асортименту і впровадження новинок, зростання ефективності промоції, зниження витрат обслуговування замовлень, інвен-

таризації, а при певних логістичних рішеннях також і одиничних витрат транспортування. Взагалі із досліджень, які були проведені консалтинговою фірмою Coopers & Lybrand і які охопили різні категорії продуктів і диференційовані канали дистрибуції у різних країнах, виникає, що європейські пілотажні програми впровадження ECR принесли результат у вигляді зниження витрат величиною у 6 % ціни, яку платять за ці продукти споживачі.

Програми ECR, впроваджені в європейських каналах дистрибуції

Країна	Категорія продуктів	Виробник	Роздрібна сітка
Бельгія	Олії і жири	Vandermoortele	DELHAIZE
Данія	Безалкогольні напої	Coca-Cola	Coop
Франція	Їжа для домашніх тварин	Unisabi	Promodes
Голландія	Морозиво	Igloo	Ahold
Німеччина	Догляд за шкірою	Beiersdorf	Drogerie markt
Португалія	Йогурти	Danone	JERONIMO, MARTINS
Швеція	Засоби догляду за ротовою порожниною	Colgate Palmolive	KF

Джерело: [7], [3].

Стратегія ECR сприяє скороченню часу переміщення товарів, збільшує певність і комплектиність поставок. Спільне планування і впровадження продуктів покращує їх якість, спільна розробка стратегій промоції збільшує їх результативність, а завдяки цьому продажі зростають. Отже, стратегія ECR полегшує реалізацію маркетингової стратегії дистрибуції, тобто доставку відповідному клієнту відповідних продуктів у відповідній кількості і якості, у відповідному місці і часі при мінімізації пов'язаних з нею витрат. Задоволення кінцевих покупців якістю товарів та послуг є головним способом підтримати їх лояльність та досягти пов'язаних з цим користей.

"Задоволений клієнт"

- більше купує і довше залишається лояльним,
- купує нові продукти того ж підприємства,
- добре відзивається про підприємство та його продукти,
- менше звертає увагу на конкурентні марки товару, рекламу, конкурентів і є менш вразливим на ціну,
- пропонує підприємству нові ідеї,
- зв'язаний з меншими витратами для підприємства, ніж нові клієнти, оскільки операції рутинізовані" [4].

Інтеграція логістичних систем виробників і роздрібних торговців дозволяє досягти ефекту trade-up, який полягає в одночасному підвищенні рівня обслуговування клієнтів і зниженню пов'язаних з цим витрат [6]. Тим самим стратегія ECR, як одна з функціональних стратегій підприємств, може спричинити побудову конкурентної переваги каналів дистрибуції загалом. Співпрацюючи між собою, суб'єкти можуть спільно досягти конкурентної переваги над традиційними каналами у сфері витрат, якості обслуговування ринку, спеціалізації реалізації ланцюга поставок певної категорії продуктів. (Ширше зв'язки між логістичними стратегіями і стратегіями конкуренції наведені в статті [1]).

4. Впровадження стратегії ECR. Впровадження стратегії ефективного обслуговування клієнтів триває 2–4 роки. Вимагає старанного підбору партнерів, зайнятості нею найвищого керівництва і колективу, великих витрат, які пов'язані із впровадженням сучасної інформативної техніки, а також заключення довготермінових контрактів.

У високорозвинутих країнах виникають організації, які займаються розповсюдженням стратегії ECR. До них належать багато добре відомих підприємств, виробничих і торговельних. У липні 1994 року була створена Виконавча Рада ECR Європи, до складу якої увійшли між іншим Coca-Cola, Procter & Gamble, Johnson & Johnson, International Jacobs Suchard Tesco, Uniliver, Reve, IBM, Henkel, Nestle, Danone, Mars. Раду підтримують також організації EAN International, AIM, European Brand Association, CIES, The Food Business, Forum, Euro Commerce. Нині в Європі діє вже кільканадцять державних організацій ECR.

Щоби допомогти підприємствам, які зацікавлені у впровадженні ECR, фірма Coopers & Lybrand розробила Європейські пунктові карти ECR, для оцінки фірми і її торговельних партнерів. Карти оцінок містять кільканадцять критеріїв, які дозволяють оцінювати:

1. Ступінь участі підприємства в управлінні попиту (дії, пов'язані з визначенням потреб споживачів як визначників стратегії підприємства, планування і оптимізація асортименту на підставі систематичного обміну інформацією з торговельними партнерами, планування і оцінка промоційних дій тощо);

2. Ступінь участі в управлінні запасами і поставками (автоматизація в системі господарювання запасами і замовлення в магазинах, постійність постачання, безперервність поставок виробника до магазинів роздрібною торгівлі, доступність товарів у магазинах тощо);

3. Ступінь участі у допоміжних технологіях (впровадження систем автоматичної ідентифікації, інформативних, електронного зв'язку, електронної торгівлі, процедур розрахунку логістичних витрат тощо).

Теоретики ECR стверджують, що ці стратегії повинні впроваджувати форми, які у даній точковій оцінці отримують наближені результати.

Також і в Польщі, за ініціативою Інституту логістики і складування в Познані був створений Польський клуб ECR у 1998 році. У своїх програмних положеннях він прийняв розповсюдження ECR і встановлення контактів з організаціями ECR, відслідковування впровадження цієї стратегії у різних країнах, обмін досвідом, допомогу підприємствам в підготовці умов для пілотажних упроваджень, тобто у виборі продуктів, партнерів, консультантів. Метою клубу є також визначення ролі центрів дистрибуції, а також малих і середніх фірм у ланцюгах поставок, які функціонують за стратегією ECR.

Мова йде про те, щоб і в Польщі ECR перейшла від фази теорії до практики. В недалекому вже майбутньому діапазон адаптації сучасних форм організації дистрибуції польськими підприємствами буде вирішальним для їх привабливості для закордонних конкурентів, позиції стосовно закордонних контрагентів, використання шансів, які несе інтеграція з Європейською Спілкою.

1. M. Ciesielski, *Strategie logistyczne*, "Gospodarka Materialowa i Logistyka" nr 6/1997.
2. E. Iwicka, *Metody logistyczne w ECR*, "Logistyka" nr 2/1998.
3. E. Iwicka, *ECR – efektywna strategia obsługi klienta*, "Marketing Serwis", nr 4/1997.
4. Ph. Kotler, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie, kontrola*, Gebethner & Ska, Warszawa 1994, s.18.
5. J. Lewandowska, *Jak kreować entuzjazm konsumenta ECR*, "Marketing Serwis", nr 5/1998.
6. B. Milewska, *Przykłady rozwiązań logistycznych osiągające efekt trade-up*, "Logistyka" nr 2/1998.
7. *Metodologia ECR, Lepiej, szybciej, taniej*, "Życie Handlowe" nr 5/1998.
8. M. Romanowska, *Alianse strategiczne przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 1997.
9. R. Swarczewicz, *Efektywna strategia obsługi klienta*, "Logistyka" nr 2/1996.
10. E. Webster Jr. *The Changing Role of Marketing in the Corporation*, *Journal of Marketing*, 1992, vol.56.
11. A.M. Zarzycka, *Przyszłościowa forma kooperacji. koncepcja przedsiębiorstwa wirtualnego na przykładzie firm szwajcarskich i niemieckich*, "Przegląd Organizacji" nr 1/1999.