

## ПЕРСПЕКТИВИ ПОБУДОВИ ДОВГОТРИВАЛИХ СТОСУНКІВ В ЛОГІСТИЧНИХ КАНАЛАХ

© Дима О.О., 2008

Висвітлено основні аспекти побудови довготривалих стосунків у логістичних системах. Виділено підходи до організації логістичних каналів. Приділено увагу характеристикам формальних та довготривалих відносин у логістичних каналах компанії. Визначено джерела економічного ефекту від побудови довгострокових стосунків між постачальником та споживачем логістичних послуг. Розглянуто переваги, які отримує споживач від підтримки довготривалих стосунків. Висвітлено економічні передумови, які спонукають до побудови довготривалих стосунків.

**In the article the aspects of long-term relations in the logistic systems are highlighted. Approaches for the organization of logistic channels are listed. Much attention is given to formal and long-term relations in the logistic channels of the company. The sources of economic effect from the construction of long-term relations between a supplier and user of logistic services are considered. Advantages of customer participation in long-term relations are also examined. Economic pre-conditions which resulted in the origin of necessity of construction of long-term relations are lighted up.**

**Постановка проблеми.** Спеціалісти, що займаються управлінням логістикою, володіють вміннями визначати затрати на обслуговування клієнтів. Це допомагає повніше відповідати запитам споживачів та оптимізувати логістичні процеси. Такий підхід до оптимізації традиційно концентрується на покращанні процесів постачання продукції споживачу з погляду затрат. Сьогодні управління взаємовідносинами зі споживачами пропонує можливості, що не обмежуються затратами. Переконаючи споживачів купувати саме у них, компанії можуть розпочати формування міцних та довгострокових стосунків на основі глибокого розуміння потреб та здатності задовольнити їх. Існує взаємозв'язок між рівнем стосунків зі споживачами та фінансовими показниками компанії. Компанії, що не інвестують у розвиток потенційних можливостей, спрямованих на управління стосунками з клієнтами, втрачають мільйони прибутку. Компанії, орієнтовані на споживача, сьогодні виходять з перспективи «ззовні всередину» під час аналізу своєї діяльності. Такий підхід гарантує, що їхні споживачі отримають диференційоване, а де можливо, – і персоналізоване обслуговування. Це, своєю чергою, призводить до збільшення частки ринку клієнта та цінності, отриманої від споживача протягом періоду співпраці з ним. Велике значення має показник «споживчого капіталу» – показує сукупність майбутніх прибутків від побудови стосунків зі споживачем.

Теорія логістики приділяє багато уваги оперативним аспектам управління інформацією, транспортування, управління запасами, складським господарством, упаковкою. В умовах сучасних глобальних тенденцій розвитку економіки успіх бізнесу визначається ефективністю організації логістичних процесів. Значну роль в таких умовах буде відігравати правильний вибір структури логістичного ланцюга. Проблеми побудови довготривалих стосунків у ланцюзі «виробник – постачальник логістичних послуг – споживач» не набули достатнього поширення у наукових дослідженнях.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Питання побудови довготривалих стосунків розглянуто у роботах Г. Бребаха, С. Бутчера, Н. Вудкока, К. Гронруса, Я. Гордона, П. Гембла, Е. Гуммессона, Д. Забіна, Ф. Котлера, М. Крістофера, Л.-Г. Маттссона, С. Кука, Т. Крема, Е. Пайна, М. Стоуна, П. Чевертонна. Дослідженням логістики займаються: Д. Готторн, Д. Бауерсокс, Д. Клосс,

М. Ліндерс, Ф. Джонсон, А. Флінн, Г. Фирон, А. Харрисон, Р. Хоук, М. Крістофер, Д. Сендерс, Г. Хулей, Н. Пірсі. Серед вітчизняних вчених проблемами логістики займаються А.Ф. Павленко, А.В. Войчак, І.Л. Решетнікова, Є.В. Крикавський, А.Г. Кальченко, В.В. Кривещенко, М.А. Окландер, В.П. Пилипчук, В.М. Мальченко, А.С. Савощенко.

**Основні результати дослідження.** Побудова партнерських стосунків стосується не тільки виробника та кінцевого споживача, але й учасників логістичної системи, яка виконує транспортування, упакування, зберігання та доставку продукції. У цьому контексті логістика є тим посередником, який зв'язує виробника та споживача та інших учасників каналів постачання і пропускає через себе потоки інформаційні, фінансові та матеріальні. Враховуючи високу вартість, побудова довготривалих стосунків з постачальниками логістичних послуг забезпечить оптимізацію затрат. Варто відзначити, що побудова довготривалих стосунків між учасниками каналів розподілу забезпечує економічні та конкурентні переваги усім учасникам каналів розподілу. Вже пройшов той час, коли сторони-учасники логістичного ланцюга перебували у ролі суперників, намагаючись отримати прибуток за рахунок іншої сторони. Замість цього спостерігається тенденція до розширення взаємовідносин через збільшення кількості точок взаємодії.

Д. Сендерс, Г. Хулей та Н. Пірсі (2005) виділяють рушійні фактори, які приводять організації до співпраці заради реалізації своєї стратегії на ринку. Ці фактори розглянуто нижче:

- складність ринку та ризики;
- конкурентні переваги, навички та розрив у ресурсах;
- управління ланцюгом постачання.

Сучасні ринки характеризуються складністю і високим ступенем ризику. Одним з способів мінімізації невизначеності та ризику є побудова довготривалих стосунків. Складність ринків проявляється через стирання меж між окремими його частинами, подальшу фрагментацію сегментів споживачів, глобалізацію. Компанії відчувають постійний тиск, під впливом якого вони намагаються ефективно конкурувати на глобальних ринках. Затрати, необхідні на самостійний розвиток конкурентних компетенцій, не можуть покриватися за рахунок тільки власних ресурсів. Ефективне управління логістикою підприємства в конкурентних умовах змушує підприємства шукати нові форми взаємодії з постачальниками логістичних послуг.

Д. Бауерсокс та Д. Клосс виділяють основних та спеціалізованих (допоміжні та функціональні) учасників логістичного ланцюга (табл. 1). Основні учасники ланцюга – це компанії, що беруть на себе відповідальність, пов'язану з володінням запасами, чи інші форми значного фінансового ризику. Спеціалізовані учасники ланцюга – це компанії, що надають послуги за заздалегідь визначену плату. Вважаємо, що з усіма учасниками ланцюга необхідна та можлива довгострокова співпраця.

Таблиця 1

**Типові учасники логістичного ланцюга**

Основні учасники	
Виробництво (промислова та споживча продукція) Сільське господарство Добувна промисловість	Оптова торгівля (оптові торговці, агенти) Роздрібна торгівля
Спеціалізовані учасники	
Функціональні спеціалісти	Допоміжні спеціалісти
Транспортування Складське господарство Комплектування вантажів Обслуговування виконання замовлень Планування графіків та послідовності постачання Розподільчі послуги	Фінансові послуги Інформаційні послуги Реклама Страховання Консультаційні / дослідницькі послуги Організація переговорів

Можна виділити три підходи до побудови логістичних каналів компанії:

- *створення власних логістичних каналів*, що в умовах сучасних економічних реалій практично неможливо;
- *підтримка контрактних стосунків*, що ґрунтується на формальному виконанні взятих на себе зобов'язань;
- *побудова довготривалих стосунків*, до яких можна зарахувати вертикально інтегровані системи та горизонтально інтегровані системи.

Традиційні відносини між постачальником логістичних послуг та замовником обмежуються переважно контактами між покупцем замовника та продавцем постачальника (рис. 1). Співпраця в інших сферах, наприклад, обмін оперативною інформацією, не ведеться. Справді, покупець замовника доводить, що відносини з постачальником повинні будуватися виключно через нього. Завдяки цьому чутливі комунікаційні процеси, що впливають на ціну, і не тільки, обмежуються єдиним каналом. Такі стосунки мають певні характеристики: контакти відбуваються між двома представниками обох сторін; короткострокові дії, залежні від ринкової кон'юнктури; орієнтація на вирішення тактичних завдань; відносини будуються на конкурентній основі, коли обидві сторони намагаються отримати перевагу (в найгіршому випадку можлива конфронтація); представник покупця може розглядати будь-які спроби розширення кількості контактів як спосіб позбавити його повноважень; дискусії про ціни домінують – замовник концентрується на затратах; отримання найнижчої ціни; постачальник намагається збільшити обсяги операцій; ефективність постачальника послуг оцінюється за неконкретизованими показниками продуктивності; покупець все ще оцінює можливість співпраці з альтернативним покупцем; суперечки призводять до довгострокових перерв у наданні логістичних послуг.

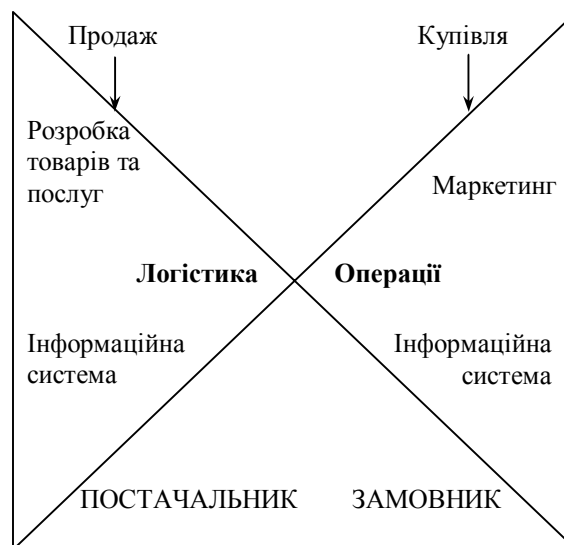


Рис. 1. Модель побудови стосунків на основі контактів через один канал

Такий традиційний стиль відносин – пряма протилежність моделі з великою кількістю контактів. В останньому випадку, безперечно, заохочуються контакти між виконавцями різних обов'язків, а незалежні відносини витісняються активним управлінням зв'язками та розвитком довготривалих стосунків (рис. 2). Побудова довготривалих стосунків передбачає: довгострокову та стратегічну перспективу; відносини будуються на довірі; відбувається обмін інформацією; здійснюється обмін короткостроковими та довгостроковими планами; забезпечений доступ до представників компанії; стабільне і прогнозоване ціноутворення; клієнт першим дізнається про нові ідеї; очікується постійне покращання обслуговування; чіткі рейтинги постачальників та продуктивності; для досягнення цінності відбувається інтеграція комерційних процесів та концентрації уваги на потребах ринку клієнта; менеджер з роботи з клієнтами виконує роль координатора; основним контактором з постачальником є «представник замовника», який

концентрує свою увагу на розвитку можливостей постачальника, а не на його перевірці; вся організація постачальника логістичних послуг зорієнтована на задоволення потреб споживача; сумісна вартість володіння; можливі контрактні домовленості; іноді допускаються «відступи»; розподіл ризиків та можливостей; створення спільних підприємств.



Рис. 2. Модель побудови довготривалих стосунків на багатоканальній основі

Переходячи безпосередньо до довготривалих стосунків між учасниками каналів розподілу товарів та послуг, варто відзначити, що така форма взаємодії передбачає існування великої кількості точок перетину. У завдання обох сторін входить розвиток бізнесу партнера. Необхідно концентруватися на рентабельності інвестицій та збільшенні конкурентних переваг. Крім цього, в результаті постійного обміну інформації та взаємодії на багатьох рівнях зменшуються затрати на здійснення логістичних операцій.

Ключовими принципами побудови довгострокових відносин між постачальником логістичних послуг та споживачем повинні бути такі:

- робота на довгострокову перспективу;
- пошук взаємовигідних рішень;
- обов'язкова довіра та виконання зобов'язань

Для досягнення ефективної взаємодії між двома сторонами необхідно розуміння переваг, які будуть отримані в результаті партнерства. У цьому випадку сторони не просто повинні укласти контракт, а запропонувати максимально ефективне розв'язання задач. Результати дослідження вказують на те, що чим довше продовжується взаємодія, тим більший прибуток отримується. Це пов'язано з такими аспектами: зростання якості, поширення інновацій, зниження затрат, інтеграція графіків здійснення операцій. Крім цього, таке партнерство забезпечує дієвий бар'єр для конкурентів.

Виділено такі джерела підвищення економічної ефективності від побудови довготривалих стосунків для постачальника логістичних послуг:

- Зниження витрат на маркетинг та збут. Дослідження виявили достатньо високі витрати на пошук нових клієнтів. Залучення нового клієнта коштує в 5 разів більше ніж утримування старого.
- Компанія забезпечує зростання обсягу та вартості закупівель, оскільки постійні споживачі збільшують свої витрати на купівлю продукції в окремої компанії.
- Перехресний продаж та інші програми збільшують частку компанії у споживчому кошику кожного окремого споживача. Тобто обсяг продажу зростає, а відповідно і прибуток. Це також свідчить про доцільність створення партнерських мереж, які можуть запропонувати своєму споживачеві продукцію партнерів, і навпаки.

- Наявність продуктової панелі, яка «відкидає» необхідність пошуку та використання спеціалізованих дослідницьких компаній при пропозиції нових послуг. Оскільки компанія підтримує довготривалі стосунки зі своїми клієнтами, то можна дізнатися у клієнта про його уподобання. Маркетинг на основі стосунків забезпечує наявність групи клієнтів, які створюють для компанії ринок для тестування та виведення нових продуктів чи пропозицій з меншим ризиком.

- Рекламування продукції споживачами. Багато споживачів ураховують думку представників своїх референтних груп при виборі того чи іншого товару. Як відомо, маркетинг на основі стосунків передбачає пропозицію найвищої цінності для своїх клієнтів.

- Підвищення впевненості споживачів. Під час взаємодії обидві сторони отримують більше інформації, і, отже, можуть приймати рішення упевненіше. Довіра зростає в обох сторін.

- Утримування працівників. Внутрішній маркетинг (як невід’ємна частина маркетингу на основі стосунків) забезпечує більшу участь кожного окремого працівника в розвитку компанії та досягнення найповнішого задоволення споживачів.

- Життєвий цикл споживача стане довшим. Чим довший життєвий цикл споживача, тим прогнозованішими будуть фінансові потоки, а відповідно і прибуток компанії, з одного боку, та нижчими витрати компанії, з іншого. Компанія впевненіше буде пропонувати нові послуги своїм клієнтам.

- Зростання ролі довгострокового планування (його вірогідність стане більшою), оскільки набагато легше передбачити обсяги реалізації та уподобання постійних клієнтів.

- Створюється бар’єр для входження конкурентів на ринок компанії. Лояльного клієнта важко переконати в тому, що варто перейти на обслуговування в іншу компанію. Компанія отримує бар’єр для входження на її ринок конкурентів за рахунок утримування сталої бази задоволених споживачів. Крім цього, стала база задоволених клієнтів забезпечує утримування персоналу компанії.

Отже, на підставі виконаного дослідження можна зробити висновки, що маркетинг на основі стосунків забезпечує такі основні переваги для компанії, які відображені на рис. 3.



Рис. 3. Переваги побудови довготривалих стосунків

Американські вчені Д. Сетх та А. Перватайр (1995) наголошують на тому, що маркетинг на основі стосунків, як і в усіх справжніх стосунках, вигідніший обом сторонам. Споживачі, вступаючи в довготривалі стосунки з постачальниками товарів та послуг, отримують такі вигоди:

- Економія часу на етапі пошуку альтернатив.
- Одержується найкраща пропозиція, оскільки постачальником розроблені послуги саме для потреб цього клієнта.

- Зростає впевненість в якості придбаного товару, оскільки споживач має досвід отримання послуги окремого постачальника. Іншими словами, зменшується ризик одержання послуг на низькому рівні.

- Економічний ефект.
- Соціальний та психологічний ефект.

Усвідомлюючи те, що управління стосунками потребує деякої формальної структури, на основі якої буде будуватися взаємодія, багато компаній укладають зі своїми клієнтами офіційні договори про рівень обслуговування. Цей договір встановлює та узгоджує інтереси обох сторін і визначає очікування, відповідно до яких буде виконуватися управління подальшою діяльністю (взаємовідносинами). З часом ці угоди вийдуть за межі простих питань про строки постачання та надійності та розширять межі співпраці.

**Висновки та перспектива подальших досліджень.** У статті висвітлено основні аспекти побудови довготривалих стосунків між учасниками логістичних систем. Розглянуті підходи до побудови логістичних каналів та сучасні реалії розвитку світового господарства дають підстави зробити висновок про обґрунтованість розвитку довготривалих стосунків. У результаті розвитку довготривалих стосунків між учасниками логістичного каналу будуть вигравати усі сторони. Жоден учасник логістичного каналу не може взяти на себе виконання усіх необхідних функцій, що пов'язано з обмеженістю фінансових та інших ресурсів і відсутністю у нього конкурентних компетенцій в усіх напрямках організації діяльності підприємства, спрямованої на задоволення потреб споживачів. Глобальний характер розвитку економіки змушує більшість підприємств зосереджувати зусилля на основних конкурентних перевагах передаючи виконання інших операцій спеціалізованим організаціям (наприклад, виробництво, транспортування, зберігання).

Важливим напрямом подальших досліджень буде визначення підходів та критеріїв вибору партнерів, з якими необхідно будувати довготривалі стосунки. Велике значення має розуміння ступеня інтеграції між учасниками логістичного каналу, що також потребує подальших досліджень. Способи збереження належного рівня якості у разі передавання більшості функцій стороннім організаціям потребують подальшого дослідження. Не варто залишати поза увагою критерії вибору ключових компетенцій, які будуть розвиватися компанією самостійно.

1. Бауэрсокс Доналд Дж., Клосс Дейвид Дж. *Логистика: интегрированная цепь поставок*. 2-е изд. / Пер. с англ. Н. Н. Барышниковой, Б. С. Пинскера. — М.: ЗАО «Олимп—Бизнес», 2008. — 640 с.
2. Гаркавенко С. С. *Маркетинг: Підручник*. — К.: Лібра, 2002. — 712 с.
3. Гатторны Дж., Огулин Р., Рейнольде М. *Управление цепями поставок* / Пер. с 5-го англ. изд. — М.: ИНФРА-М, 2008. — 670 с.
4. Гордон Я. *Маркетинг партнерских отношений*: Пер. с англ. / Под ред. О. А. Третьяк. — СПб.: Питер, 2001. — 384 с.
5. Харрисон А., Ван Хоук Р. *Управление логистикой: Разработка стратегий логистических операций* / Пер. з англ.; За наук. ред. О.Є. Міхейцева. — Дніпропетровськ: Баланс Бізнес Букс, 2007. — 368 с.
6. Хулей Г., Сондерс Д., Пирси Н. *Маркетинговая стратегия и конкурентное позиционирование* / Пер. с англ. — Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2005. — 800 с.
7. Чевертон П. *Работа с VIP-клиентами: практические приемы управления ключевыми клиентами*: Пер. с англ. / Под ред. О. Б. Максимовой. — Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2004. — 360 с.
8. Chong Kum W. *The Role of Pricing in Relationship Marketing: A Study of the Singapore Heavy Equipment Spare Parts Industry*, International Graduate School of Business, 2003 / <http://www.library.unisa.edu.au/adt-root/public/adt-SUSA-23092003-125343/index.html>.
9. Gronroos C. *Strategic Management and Marketing in the Service Sector*, Chartwell-Bratt Ltd. — Bromley. — 1984. — P.256.
10. Gummesson E. *Relationship marketing as a paradigm shift: some conclusions from the 30R approach* // *Management Decision*. — Vol. 35. — Issue 4. — 1997. — P. 267 – 272.
11. Parvatiyar A., Sheth J. *Relationship Marketing in Consumer Markets: Antecedents and Consequences* // *Journal of Academy of Marketing Science*. — 1995. — Vol.23,4. — P.255–271.