

## УПРАВЛЕНИЕ ЦЕПОЧКОЙ СПРОСА: ИНТЕГРАЦИЯ МАРКЕТИНГА И УПРАВЛЕНИЯ ЦЕПОЧКОЙ ПОСТАВОК

**У. ЮТТНЕР, М. КРИСТОФЕР, С. БЕЙКЕР**

*Кренфилдская школа менеджмента, Великобритания*

В статье представлена концепция управления цепочкой спроса (demand-chain management), рассматриваемая в качестве новой бизнес-модели, нацеленной на создание ценности на современном рынке и интеграцию возможностей маркетинга и технологий управления поставками. Построение цепочки спроса основывается на глубоком понимании рынка и направлено на эффективное удовлетворение разнообразных потребностей клиентов. Вниманию читателей предлагается теоретическая основа концепции управления цепочкой спроса, созданная на основе осуществленного авторами обзора литературы, результатов проведенного семинара и обсуждений в фокус-группах со специалистами в области маркетинга и управления цепочкой поставок (supply chain management). Управление цепочкой спроса включает в себя: 1) управление интеграцией процессов удовлетворения спроса и обеспечения поставок; 2) управление структурой, связывающей интегрированные процессы и потребительские сегменты; и 3) управление операционными взаимосвязями между маркетингом и управлением цепочкой поставок. В статье выдвигаются соображения относительно роли маркетинга в управлении цепочкой спроса, а также перспективных направлений дальнейших исследований в маркетинге.

*Ключевые слова:* управление цепочкой спроса; интеграция маркетинга и управления цепочкой поставок; создание ценности для потребителя.

### 1. Введение

В теоретических и эмпирических исследованиях по проблематике ориентации на клиента на протяжении долгого времени

утверждается, что межфункциональная координация — это ключ к достижению главной цели маркетинга, созданию более совершенной ценности для потребителя (см., напр.: [Jaworski, Kohli, 1993; Kohli,

Перевод: Jüttner U., Christopher M., Baker S. 2007. Demand chain management — Integrating marketing and supply chain management. *Industrial Marketing Management* 36 (5): 377–392.

© Elsevier Inc., 2007

Translated and reprinted with permission from Copyright Clearance Center

© Н. И. Попов, пер. с англ., 2008

© О. А. Третьяк, науч. ред. перевода, 2008

Jaworski, 1990)). На этой базе возникло несколько направлений исследований: изучение взаимосвязей между маркетингом и НИОКР (см., напр.: [Gupta, Raj, Wilemon, 1986]), маркетингом и финансами (см., напр.: [Rajendra et al., 1998]), маркетингом и проектированием (см. напр.: [Fisher, Maltz, Jaworski, 1997]), а также интеграции маркетинга с некоторыми другими функциональными областями при формировании стратегии бизнеса (см., напр.: [Hutt, Reingen, Ronchetto, 1988; Kahn, Mentzer, 1998]). Образующая основа этих исследований заключается в том, что ценность для потребителя создается через интеграцию функциональных областей, которые традиционно не ассоциируются с маркетингом.

В отношениях между различными дисциплинами, разделяющими направленность на потребителя и приверженность интересам рынка, всегда присутствовало скрытое внутреннее соперничество, т. е. имела место озабоченность проблемой того, какую роль каждая функциональная область играет в создании ценности для компании. В последнее десятилетие в критических замечаниях в адрес маркетинга подчеркивалось, что маркетинг в целом не очень способствовал творческому подходу к управлению и кроссфункциональному управлению [Piercy, 2002]. Точка зрения, согласно которой маркетинг «владеет клиентом» [Brady, Davis, 1993], подвергалась сомнению, и высказывалось мнение, что маркетинг не смог предложить согласованную логику корпоративной организации, производственной деятельности и процессов, заявленную его сторонниками [Rainbird, 2004], и, следовательно, был оттеснен новыми моделями, концентрирующимися на создании ценности в сфере производства, операций или информационных технологий, но только не маркетинга [Doyle, 1996].

Одна из этих моделей, быстро ставшая стратегическим приоритетом для многих компаний, — это концепция управления цепочкой поставок (Supply Chain Management — SCM). Важность SCM с начала

1990-х гг. возросла, хотя подход был разработан в начале 1980-х гг. [Oliver, Webber, 1982]. SCM можно определить как «управление отношениями с поставщиками и потребителями с целью создания повышенной ценности для конечного потребителя с меньшими издержками для сети поставок как целого» [Christopher, 1998]. Синергия между управлением цепочкой поставок и маркетингом широко признана (см., напр.: [Ellinger, 2000; Martin, Grbac, 2003; Svensson, 2002]), что привело некоторых исследователей к заключению о том, что более совершенная координация может по-новому определять конкурентное превосходство [Piercy, 2002, p. 247].

Концепция управления цепочкой спроса (Demand Chain Management — DCM) — самый последний из разработанных подходов — по всей видимости, учитывает предполагаемую синергию между управлением цепочкой поставок и маркетингом, так как в DCM исходной точкой являются не поставщик (производитель) и работа по продвижению его товаров и услуг в цепочке поставок, а вполне определенные потребности клиентов, для удовлетворения которых и создается цепочка [Heikkilä, 2002]. Такая интеграция представляет императивом сегодняшнего рынка, на котором потребители успешно пользуются возможностью доступа к своим счетам в реальном времени, могут в реальном времени влиять на приспособляемые к их пожеланиям конфигурации продуктов и сообщать производителям о своих индивидуальных требованиях к обслуживанию. Хотя основу большинства работ, посвященных управлению цепочкой спроса, к настоящему моменту составляют SCM и исследование операций (см., напр.: [Childerhouse, Aitken, Towill, 2002; Lee, 2001; Lee, Whang, 2001; Rainbird, 2004; Vollmann, Cordon, Raabe, 1995]), можно отметить и некоторые ссылки на работы в области маркетинга [Baker, 2003]. В данной статье DCM рассматривается как модель, стимулирующая новые исследования в области маркетинга и опирающаяся на вклад маркетинга в создание

ценности — как для конечного потребителя, так и для компании в целом.

На сегодняшний день большинство работ, посвященных DCM, основывается на примерах лучших практик (см., напр.: [Langabeer, Rose, 2002; Lee, Whang, 2001; Deloitte, 2002; SAP, 2003]) и имеет недостаточное теоретическое обоснование. В целях развития концепции DCM и для определения роли маркетинга в ней был проведен специальный семинар, а также серия дискуссий в фокус-группах, обогативших авторов данной статьи дополнительными знаниями практиков.

Цели настоящей статьи — во-первых, показать выгоды интеграции маркетинга и SCM; во-вторых, продемонстрировать, как концепция управления цепочкой спроса может использовать возможности маркетинга и концепции управления цепочкой поставок и справиться с задачей создания ценности для клиента на современном рынке; и, в-третьих, предложить концептуальную схему для управления цепочкой спроса и направления дальнейших исследований роли маркетинга в DCM. Проводя обзор литературы, мы сопоставляем и дополняем его результатами исследовательского семинара и дискуссий в фокус-группах. Статья состоит из трех частей: в первой части обсуждаются выгоды интеграции маркетинга в управление цепочкой поставок; во-второй — демонстрируются немногочисленные работы по управлению цепочкой спроса и дается определение концепции. В третьей, и главной, части статьи предлагается теоретическая модель управления цепочкой спроса, которая построена на основе результатов общения с представителями ряда компаний и анализа существующих исследовательских публикаций, а также делаются выводы о роли маркетинга в управлении цепочкой спроса.

## 2. Маркетинг и управление цепочкой поставок

Старинная «мантра» успеха в маркетинге — наличие нужного продукта в нужном месте в нужное время — частично объяс-

няет, почему концепция управления цепочкой поставок приобретает все большее влияние в тех областях, которые изначально считались сферой маркетинговой деятельности и управления каналами сбыта. Однако в то же время она демонстрирует неразрывную связь двух дисциплин, разделившихся в настоящее время.

Большинство последних дискуссий в SCM ведется вокруг способности цепи поставок быть «бережливой» [Womack, Jones, 1996] или «гибкой» [Goldman, Nagel, Preiss, 1995]. С одной стороны, экономичные цепочки поставок основаны на том, чтобы «производить больше, используя меньше ресурсов», уменьшая «непроизводительные расходы» и отходы с помощью сокращения складских запасов, «бережливого производства» или поставок «точно в срок». Утверждается, что бережливый подход применим на рынках, для которых характерны предсказуемость спроса, большие объемы поставок и ограниченный ассортимент. С другой стороны, гибкие цепочки поставок создаются для достижения гибкости — способности быстро реагировать как на изменения величины спроса, так на разнообразные новые запросы. Рынки, на которых работают фирмы с гибкими цепями поставок, характеризуются изменчивым спросом и высокими требованиями к разнообразию ассортимента [Christopher, 2000]. Сегодняшняя тенденция насыщения рынков во многих отраслях выдвинула на передний план как бережливые, так и гибкие цепи поставок. На рынках, на которых воспринимаемые потребителями различия между продуктами малы, а лояльность к брендам снижается, доступность продуктов в нужное время становится основным фактором успеха. Однако выгоды, которые сулит управление цепочкой поставок, нацеленное на «сокращение ресурсов, требуемых для создания необходимого уровня обслуживания потребителей» [Jones, Riley, 1985], не должны маскировать ограниченность этой концепции. Она сфокусирована на эффективной координации предложения

и спроса, но не дает ответов на «загадку потребителя», т. е. не помогает фирме понять, что же именно клиент воспринимает как ценность и как эту воспринимаемую ценность можно превратить в ее предложение для потребителя. Другими словами, эффективность цепочки поставок сама по себе не повысит ни ценность для клиента, ни его удовлетворенность [Rainbird, 2000].

С самого начала академических дебатов о теоретических основаниях маркетинга «создание ценности посредством обмена» [Sheth, Gardner, Garrett, 1988, p. 201] было принято многими в качестве «основы существования» (*raison d'être*) маркетинга. Сегодня ориентация на создание ценности преобладает еще больше, чем когда-либо в прошлом [Flint, 2004; Piercy, 1998]. Ценность для потребителя может быть определена как «воспринимаемое потребителем предпочтение и оценка тех характеристик, качеств продукта и последствий его использования, которые содействуют достижению целей и задач потребителя» [Woodruff, 1997, p. 142]. Это определение включает в себя иерархию атрибутов, последствий использования и целей, и потому оно подчеркивает активную роль потребителя в создании ценности. Более того, в [Parasuraman, 1997] делается акцент на динамической природе ценности для конечного потребителя, которая не только уникальна для каждого клиента, но и изменяется со временем. Как следствие, компаниям нужно не только знать то, что ценит каждый потребитель, но и осознавать факторы, способные со временем менять восприятие ценности [Flint, Woodruff, Gardial, 1997]. Объясняющая способность маркетинга заключается в понимании факторов, влияющих на восприятие потребителями ценности (получение знания о рынке и о потребителях), в нахождении различий в потребностях между разными группами потребителей (сегментация рынка/потребителей), в преобразовании потребностей в наборы продуктов и услуг, служащих для их удовлетворения (создание адапти-

рованных продуктов/услуг) и в продвижении этих наборов с помощью предложений ценности для потребителя (ценообразование, управление брендом, рекламные коммуникации и стимулирование сбыта). Ключевая составляющая современных представлений о стратегической роли маркетинга — это управление взаимоотношениями с клиентами (*customer relationship management* — CRM). CRM определяется как макропроцесс, «который включает развитие и использование знаний о рынке с целью создания и поддержания портфеля взаимоотношений с клиентами, приносящего максимальную прибыль» [Zablah, Bellenger, Johnston, 2004].

Таким образом, в то время как концепция управления цепочками поставок сосредоточена на эффективности поставок и в целом ориентирована на издержки, маркетинг больше внимания уделяет доходам и сосредоточен на изучении спроса. Очевидно, что вместе они определяют уровень прибыльности компании. Как в маркетинге, так и в литературе по SCM подчеркивается необходимость их увязывания. С позиций маркетинга в работе Флинта [Flint, 2004] утверждается, что реализация эффективной маркетинговой стратегии требует применения управления цепочкой поставок, так как оно включает в себя сбытовую составляющую этой стратегии. Аналогично, авторы [Sheth, Sisodia, Sharan, 2000] в своей ориентированной на потребителя маркетинговой концепции подчеркивают необходимость того, чтобы маркетинг принял на себя ответственность за управление поставками.<sup>1</sup> Они утверж-

<sup>1</sup> Выражения «управление поставками» и «управление цепочкой поставок» непоследовательно используются разными авторами. Как бы то ни было, кажется, что выражение «управление поставками» более часто применяется в контексте интеграции функции поставок внутри компании, в то время как выражение «управление цепочкой поставок» включает как внутрифирменную, так и межфирменную интеграцию (см., напр.: [Bechtel, Jayaram, 1997; Lambert, Cooper, 2000; Cooper, Douglas, Pagh, 1997; Mentzer et al., 2001]).

дают, что на рынках с растущим разнообразием потребностей клиентов «компания будут вынуждены быстро адаптировать свои поставки для удовлетворения спроса, т. е. применять управление закупками, нацеленное на спрос» [Sheth, Sisodia, Sharan, 2000, p. 61]. Кроме того, в работе [Kumar, Scheer, Kotler, 2000] предполагается, что фирмы, ориентированные на рынок, которые не только выдвигают более совершенное предложение ценности для потребителя, но и имеют уникальную поддерживающую систему организации бизнеса, приобретают более устойчивое конкурентное преимущество. Система организации бизнеса как архитектура бизнес-процессов, требуемых для разработки, создания и доставки предложений ценности потребителям, затрагивает и SCM. Авторы [Srivastava, Shervani, Fahey, 1999] называют управление взаимоотношениями с клиентами (CRM), управление цепочкой поставок (SCM) и разработку новых продуктов тремя основными бизнес-процессами, которые в явной форме способствуют созданию и поддержанию ценности для потребителя. Они утверждают, что роль маркетинга заключается в связывании этих процессов, хотя допускают, что если при управлении взаимоотношениями с клиентами функция маркетинга будет ведущей, то его роль в SCM ограничится «артикуляцией и навигацией» [Srivastava, Shervani, Fahey, 1999, p. 172]. Интересно, что исследования по маркетингу, в которых признается переход к сетям и межсетевой конкуренции в начале 1990-х гг., переопределили и расширили роль маркетинга, но не признали необходимости в более тесной его интеграции с SCM [Achrol, 1991; 1997; Achrol, Kotler, 1999].

В литературе по управлению цепочкой поставок большинство авторов, приводящих определение этой концепции, ссылаются на важность интеграции в нее маркетинга. Например, в [Cooper, Douglas, Pagh, 1997; Lambert, Cooper, 2000] SCM определяется как интеграция и управление ключевыми бизнес-процессами в цепочке

поставок. Авторы указывают на три бизнес-процесса, связанных с маркетингом: 1) управление взаимоотношениями с клиентами; 2) управление обслуживанием клиентов; 3) управление спросом. Процесс управления спросом, в частности, должен способствовать сбалансированности способностей фирмы и требований потребителей, использовать ключевую информацию о клиентах для сокращения неопределенности и обеспечения эффективности цепочки поставок. В работе [Mentzer et al., 2001] модель SCM строится на межфункциональной координации ключевых бизнес-процессов, охватывающих функции, относящиеся к управлению поставками и маркетингу. Авторы приходят к заключению о том, что необходимо исследовать вопрос об эффективной координации этих функций. Аналогично, в [Bechtel, Jayaram, 1997] предлагается план исследований в области SCM и подчеркивается необходимость того, чтобы цепочка поставок начиналась с клиента. Предлагается следующее: «...Лучшим понятием был бы неразрывный канал спроса, в котором конечный пользователь приводит в движение цепочку поставок» [Bechtel, Jayaram, 1997, p. 18–19]. В [Fisher, 1997] интеграция маркетинга в SCM связывается с концепцией «функции рыночного посредничества» цепочки поставок. Для выполнения этой роли цепочке поставок необходимо обеспечить «соответствие разнообразия поставляемых на рынок продуктов тому, что желают приобрести потребители» [Fisher, 1997, p. 107]. В [Min, Mentzer, 2000] подчеркивается важная роль рыночной ориентации и маркетинга взаимоотношений в реализации SCM. Наконец, подход «эффективного ответа на запросы потребителей» (efficient consumer response — ECR) — это еще одна область, возникшая в сообществе специалистов по логистике, в которой явно рассматривается водораздел между маркетингом и SCM (см., напр.: [Alvarado, Kotzab, 2001]).

Создается впечатление, что в целом сообщество специалистов по цепочкам поставок более склонно к интегрированию



идей маркетинга, чем наоборот. Авторы [Min, Mentzer, 2000] даже утверждают, что «концепция маркетинга, рыночная ориентация, маркетинг взаимоотношений и управление цепочками поставок не только не разделены, но неразделимо переплетаются» [Min, Mentzer, 2000, p. 782]. Другие авторы подчеркивают, что SCM нацелена на реинтеграцию маркетинга и логистики, которые изначально были тесно связаны между собой, однако с течением времени разошлись [Svensson, 2002].<sup>2</sup> Приводимый нами обзор литературы свидетельствует о том, что число работ, которые рассматривают зону взаимодействия между маркетингом и SCM с позиций SCM, превышает число аналогичных работ, написанных с позиций маркетинга (см., напр.: [Christopher, Peck, 2003; Ellinger, 2000; Emerson, Grimm, 1996; Morash, Dröge, Vickery, 1996; Murphy, Poist, 1996]). Даже применительно к наиболее очевидной точке соприкосновения логистики и управления каналами сбыта в [Alvarado, Kotzab, 2001] отмечается, что «исследователи в области маркетинга медлили пользоваться преимуществом встраивания исследований по логистике в свои исследования систем сбыта» [Alvarado, Kotzab, 2001, p. 184].

Несмотря на упомянутые сильные аргументы в пользу интегрированного подхода, во многих компаниях предложение в цепочке все еще отделено от спроса, и менеджеры по закупкам имеют лишь смутное представление о факторах, определяющих спрос со стороны потребителей. В задающем некоторые стандарты исследовании более 400 компаний [Mentzer, 2004] было обнаружено, что специалисты по цепочкам поставок плохо понимают механизм управления спросом, а также сам процесс формирования спроса. В результате был сделан вывод: многие компании не смогли

понять, что координация цепочки поставок невозможна без адекватного понимания спроса. В другом опросе 249 руководителей из 28 стран [Deloitte, 2002] было обнаружено, что лишь меньшинство (17%) компаний эффективно связывает свои операции по управлению цепочкой поставок с работой с клиентами. Не удивительно, что эти интегрированные компании превосходят своих конкурентов по некоторым показателям результатов деятельности (росту продаж, доле рынка, обслуживанию клиентов и рентабельности активов). Разные уровни интеграции маркетинга и управления цепочкой поставок могут быть описаны с помощью следующей матрицы (рис. 1).

В то время как компании, проигрывающие в конкурентной борьбе, не обладают выдающимися способностями ни в области маркетинга, ни в области SCM, компании — специалисты по управлению цепочкой поставок имеют четко выраженные способности управления процессами поставок. Это позволяет им сокращать время и издержки производства, закупок и распределения и повышать оборачиваемость активов. Компании, имеющие преимущество в цепочке поставок, обычно отдают приоритет таким видам деятельности, как стратегические закупки; совместное планирование, прогнозирование и пополнение запасов (*collaborative planning, forecasting and replenishment* — CPFR) и сокращение запасов (например, внедрение поставок «точно в срок»). В [Rainbird, 2004] отмечается, что австралийская сеть супермаркетов смогла существенно сократить издержки, совершенствуя цепочку поставок, и благодаря полученной экономии могла затем установить более низкие цены. Однако, как утверждает в [Piercy, 2002], преимущество в цепочке поставок, которое не связано с маркетинговой дифференциацией, обычно заставляет компанию ограничиваться конкуренцией по цене и доступности — этой стратегии придерживаются, например, производители недорогих товаров, не обладающих известной маркой (дженериков). Из этого следует, что

<sup>2</sup> Мы признаем, что управление цепочкой поставок — это больше, чем интеграция логистических процессов организаций (см., напр.: [Cooper, Douglas, Pagh, 1997]), однако логистические процессы — важная составляющая SCM.

		Преимущество в области цепочки поставок	
		Слабое	Сильное
Преимущество в области маркетинга	Слабое	<b>Проигравшие в конкурентной борьбе</b>	<b>Специалисты в области цепочки поставок</b>  <i>Жизнеспособная стратегия:</i> Недорогие дженерики  <i>Потенциальные проблемы:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• недостаточная дифференциация продукции и услуг</li> <li>• недостаточно эффективное обслуживание</li> <li>• субоптимизация в разработке продуктов</li> </ul>
	Сильное	<b>Специалисты в области маркетинга</b>  <i>Жизнеспособная стратегия:</i> Дорогие бренды  <i>Потенциальные проблемы:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• недопоставки</li> <li>• излишние поставки</li> <li>• упущенные потенциальные клиенты</li> <li>• чрезмерные издержки на поставку продукции</li> </ul>	<b>Лидеры рынка</b>  <i>Стратегия:</i> Дифференциация продуктов и процессов  <i>Преимущество:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• удовлетворение потребностей различных клиентов с помощью дифференцированных способностей по управлению цепочкой поставок</li> </ul>

Рис. 1. Уровни интеграции маркетинга и управления цепочкой поставок  
Составлено по: [Deloitte, 2002; Lee, 2001; Piercy, 2002].

в конкуренции, основанной на совершенствовании цепочки поставок, цена является решающим фактором конкурентного преимущества. Более того, в [Lee, 2001] подчеркиваются проблемы такого управления цепочкой поставок, которое действует вне связи с маркетинговым управлением. Ключевым сигналом на входе для управления цепочкой поставок является разнообразие спроса на товары и услуги. Если спрос и предложение разделены, то сторона предложения будет рассматривать спрос как внешнюю переменную и не сможет осознать, что на формирование спроса повлияла деятельность компании по взаимодействию с потребителями. Если логичная и своевременная информация о потребителях и спросе не передается, то компания не будет способна удовлетворить запросы индивидуальных клиентов и рыночных сегментов. Последствиями станут

неоптимальная разработка новых продуктов и услуг, их недостаточная дифференциация и неэффективный процесс их поставок.

Компании, специализирующиеся в области маркетинга, обладают компетенциями в определении уникальных потребностей, управлении взаимоотношениями с клиентом и (или) развитии сильных брендов. В частности, нынешнее распространение управления взаимоотношениями с клиентами позволило многим компаниям фиксировать контактную информацию клиентов и информацию о покупках, сегментировать клиентскую базу, персонализировать предложения ценности и интегрировать маркетинговые каналы (см., напр.: [Day, Van den Bulte, 2002; Zablah, Bellenger, Johnston, 2004]). Использование своих обширных знаний о потребителях также позволяет им с меньшими затратами

применять инструменты маркетинга. Как бы то ни было, сильный маркетинг вкупе с недостаточно скоординированным управлением цепочкой поставок приводит к высоким издержкам и замедлению поставок — проблемам, которые могут быть компенсированы лишь очень сильным брендом [Piercy, 2002]. Компания, не способная сдерживать данные ею в индивидуальных взаимоотношениях с клиентами обещания вследствие недостаточных «поддерживающих» способностей, потеряет доверие, и удовлетворенность клиентов снизится. Типичные проблемы такой ситуации — недопоставка и затоваривание либо потеря доли потенциальных клиентов в том случае, если компания не способна адекватно реагировать на их различные потребности [SAP, 2003].

Компании, которые действительно связывают свои операции по работе с клиентами и по управлению цепочкой поставок, получают конкурентное преимущество в результате дифференцирования не только продуктов и услуг, но и процессов их поставки. Они обладают способностью удовлетворять разнообразные потребности клиентов с помощью различных компетенций в области управления цепочкой поставок и, следовательно, могут снижать цены на предложения, имеющие для клиентов большую ценность. Вооруженные глубоким пониманием общих издержек с точки зрения обслуживания каждого индивидуального клиента, специалисты по управлению цепочкой поставок знают, выполнение каких заказов является приоритетным, и могут создавать пакеты услуг, приспособленные под потребности клиентов и учитывающие создаваемую для компании ценность [Deloitte, 2002]. Тесно интегрируя цепочку поставок с различными сегментами рынка, эти компании могут более активно отвечать на зарождающиеся и изменяющиеся потребности, сокращать время вывода продукта на рынок и совершенствовать управление продуктами и услугами на протяжении их жизненного цикла.

Итак, свидетельства в пользу комбинации сильных сторон маркетинга и SCM выглядят достаточно убедительно. Тот факт, что до сих пор лишь меньшинство компаний действительно связало свои операции в области управления сбытом и поставками, может объясняться сложностью поставленных задач. Бесперебойный поток информации от подразделений, взаимодействующих с клиентами, к стадии производства необходим, но сам по себе не достаточен. Должны быть поняты и скоординированы влияние маркетинговой деятельности на предложение и обратное влияние [Lee, 2001]. Например, усилия по ценообразованию, продвижению на рынок и разработке продукта влияют на сроки и издержки поставок. Наоборот, издержки, возникающие в цепочке поставок, оказывают сильное влияние на уровень рентабельности продукта, и потому зависящие от объемов издержки поставок должны приниматься во внимание в процессе разработки предложений ценности для потребителя. Более того, широкая интеграция не только объединяет виды деятельности в рамках одной компании, но также может включать в себя координацию по всей цепочке поставок. Интеграция в цепочке поставок ведет к развитию цепочек, ориентированных на клиента [Kuglin, 1998]. В ориентированной на клиента цепочке поставок различные потребности клиентов компании учитываются и удовлетворяются через выстраивание процесса создания ценности в рамках как самой организации, так и деятельности поставщиков и дистрибьюторов. Развитие подобной ориентированной на клиента цепочки поставок — основная цель концепции управления цепочкой спроса (DCM).

### 3. Управление цепочкой спроса

Несмотря на относительную новизну подхода DCM, уже существует несколько его толкований. Наиболее важными из них являются расширенная и более узкая трактовки DCM. В широком смысле в [Selen, Soliman, 2002] DCM определяется как



«множество практик, нацеленных на управление и координацию всей цепочки спроса, начинающейся с конечного потребителя и тянущейся назад, к поставщикам сырья». Сходным образом авторы [Vollmann, Cordón, 1998] подчеркивают, что DCM начинается с потребителей и прокладывает себе путь через всю цепочку — к поставщикам поставщиков. Таким образом, все, что перемещается, обрабатывается или производится, в идеале должно быть ответом на известную потребность клиента. Равным образом, в [Baker, 2003] придается особое значение тому, что управление цепочкой спроса фундаментально отличается от управления цепочкой поставок, требует переворачивания цепочки поставок с ног на голову и рассмотрения потребителей как исходной точки, а не как конечного пункта назначения. В [Kumar De Treville, Shapiro, Hameri, 2004] расширенная трактовка критикуется за предположение о том, что понятие «цепочка спроса» может в конце концов заменить понятие «цепочка поставок»: это изменение в терминологии авторы полагают нежелательным и предлагают более узкое определение DCM. Основываясь на различиях между предложенными в [Fisher, 1997] ролями эффективного физического распределения и рыночного посредничества, авторы [Kumar De Treville, Shapiro, Hameri, 2004] стремятся ограничить термин до «цепочек поставок, обеспечивающих выполнение посреднической функции на рынке». В таких адаптивных цепочках сбыта продуктов с новаторским спросом достигается баланс между целями эффективности цепочки поставок и обслуживания потребителя. В [Rainbird, 2004] также сохраняется различие между цепочкой спроса и цепочкой поставок. Автор рассматривает их как два разных понятия и предлагает термин «цепочка ценности» в качестве обобщающей концепции, которая охватывает обе цепочки: и спроса, и поставок [Rainbird, 2004, р. 242]. Однако при определении управления спросом как «понимания настоящих и будущих ожиданий потребителя, харак-

теристик рынка и доступных фирме альтернативных вариантов реакции на эти вызовы с помощью новых комбинаций операционных процессов» смешиваются аспекты цепочки спроса и цепочки поставок. Мы разделяем существующую озабоченность недоразумениями, которые могут возникнуть вследствие замещения понятия «цепочка поставок» понятием «цепочка спроса».

Однако в противоположность аргументам [Kumar De Treville, Shapiro, Hameri, 2004] мы придерживаемся мнения, согласно которому даже на тех рынках, где эффективность цепочки поставок — это основа конкурентного преимущества, спрос и поставки всегда должны быть связаны. Соглашаясь с [Rainbird, 2004], мы признаем тот факт, что эти перекрывающиеся процессы все же можно отделить друг от друга. Таким образом, мы предполагаем, что управление цепочкой спроса — это концепция, направленная на интеграцию процессов, ориентированных на спрос и на поставки. Процессы удовлетворения спроса — процессы взаимодействия с потребителем или с рынком, направленные на удовлетворение спроса потребителей с помощью создания ценности. Традиционно этими процессами занимается маркетинг. Процессы обеспечения поставок охватывают задачи, необходимые для удовлетворения спроса [Payne, Christopher, 1994]. Более того, мы предлагаем рассматривать DCM как макропроцесс, включающий всю деятельность компаний с целью создания и предоставления предложений ценности для клиента, основанных на потребностях.

Теория фирмы, базирующаяся на ценности для потребителя [Slater, 1997], является подходящей теоретической основой управления цепочкой спроса. В этой теории утверждается, что достижение компаниями лучших результатов основано на предоставлении более совершенной ценности для потребителя. Фирмам необходимо организовать вокруг понимания нужд потребителей и процессов предоставления им ценности. В то время как вкладом

маркетинга может быть знание о том, как определяются потребности и как создается ценность для потребителя, SCM предлагает удобный взгляд на организации на современных рынках. Организация состоит из четырех основных элементов: участники, социальная структура, цели и технология [Leavitt, 1965]. Цепочка спроса так же, как и цепочка поставок, может рассматриваться как организация, которая включает ряд участников, стремящихся получить выгоду от своего вклада в цепочку и объединяющих усилия в преследовании этих целей. Социальная структура возникает по мере того, как эти участники делятся информацией и координируют свою деятельность. Наконец, технология относится к процессам, через которые организации выполняют задачи. Поскольку цепочка спроса складывается для специфической цели упрощения процессов создания ценности для потребителя, она в сильной степени проблемно-ориентирована [Ketchen, Guiniupero, 2004].

#### 4. Исследование

Проведенный нами обзор литературы показал, что концепции DCM уделялось сравнительно мало внимания с позиций маркетинга. Поскольку мы все же опираемся на ограниченное число источников, с целью изучения концепции DCM и роли маркетинга в DCM было также проведено «полевое исследование». Метод исследования состоял из трех последовательных этапов: во-первых, источником данных послужил семинар, в ходе которого мы преследовали цель исследовать важнейшие вопросы DCM с точки зрения практиков и построить некую концептуальную схему (рис. 2); во-вторых, в рамках обзора литературы мы сравнили и сопоставили темы, возникшие в ходе дискуссий на семинаре, с имеющимися в литературе научными подходами; и в-третьих, в рамках так называемого дня открытий мы обсудили и протестировали созданную схему с другими представителями изучаемых компаний.

Таким образом, в отличие от многих концептуальных схем, которые были разработаны только исходя из обзора литературы, предлагаемая нами концепция DCM основывается и на существующих знаниях, почерпнутых в научных трудах, и на наблюдениях практиков. Такой подход к построению концептуальной схемы или теории с успехом применялся в обеих важных для нас научных дисциплинах, т. е. и в маркетинге (см., напр.: [Kohli, Jaworski, 1990; Homburg, Workman, Jensen, 2000; Workman, Homburg, Gruner, 1998]), и в SCM (см., напр.: [Zsidisin, 2003]).

В семинаре приняли участие 8 компаний, представленных специалистами из функциональных областей, связанных как с работой со спросом, так и с обеспечением предложения (маркетинг, продажи, логистика и SCM). Вопросы интеграции поставок и сбыта могут быть заданы только при условии, что в обсуждении участвуют представители обеих сторон из одной и той же компании. Нашим первоначальным намерением было провести парные интервью с wybranными компаниями. После завершения пробной серии интервью мы отметили присущие такой методологии ограничения. Интервьюируемые скорее рассказывали о барьерах и проблемах, чем о слагаемых DCM, часто возлагая на другие функциональные области ответственность за неудачи в процессе интеграции. Поэтому мы решили привлечь к конструктивному обсуждению обе стороны одновременно, организовав общий семинар. Компании были выбраны на основании их известного опыта в этой области и интереса к концепции DCM. Они представляли ряд различных видов деятельности: нефтепереработку, производство косметики, производство предметов личной гигиены, предоставление услуг фотокопирования. Семинар продолжался один день и проводился Synectics — консалтинговой компанией, специализирующейся на организации таких семинаров. Специалисты Synectics использовали процесс организации творческого решения проблем, в ходе



Рис. 2. Концептуальная схема управления цепочкой спроса

которого разрабатывались и уточнялись различные позиции представителей обеих функциональных областей, а затем предпринималась попытка их конвергенции. В процессе использовалась техника «мозгового штурма» с целью как привлечения существующего, так и раскрытия потенциала нового знания. Структура семинара, включавшая строгие проективные упражнения, инструменты и методики, позволяла формировать и развивать ход мыслей участников. Будучи исследователями, мы действовали как «ответственные за тематику дискуссии», что позволяло нам выбирать главные темы обсуждения, оставляя ответственность за организацию процесса на профессионалах.

Поскольку семинар не записывался на пленку и множество полученных данных было зафиксировано в письменном виде (в том числе на «флип-чартах»), строгое кодирование в соответствии с рекомендациями [Miles, Huberman, 1984] или [Yin, 1994] было ограниченным. С помощью кодирования были определены и структурированы в схему принципы, формирующие темы содержания. В целях подтверждения выводов, сделанных по результатам

семинара, итоговый отчет был выслан всем участникам — представителям компаний и было получено их согласие с содержанием. Затем возникшие темы мы сравнили и сопоставили с позициями, известными из литературы. Наконец, через несколько месяцев после семинара итоговая схема была проверена в ходе дискуссии с другими практиками. В «день открытий» схема была представлена 14 представителям фирм из разных отраслей и функциональных областей бизнеса. Затем группу разделили на две подгруппы для обсуждения полученной схемы, изложения примеров или предложения усовершенствований. Обе дискуссии в фокус-группах модерировались исследователями, которые участвовали в первом семинаре. Они производили запись и ее расшифровку для последующего анализа. Результаты обсуждений в фокус-группах дали достаточную поддержку двум первоначальным элементам нашей схемы. Один элемент потребовал существенного пересмотра.<sup>3</sup>

<sup>3</sup> Подтверждающие дискуссии в фокус-группах были проведены после получения первой рецензии на данную работу. Предложение одного

В целом мы признаем ограничения нашего подхода к сбору качественных данных. Во-первых, мы использовали малые нерепрезентативные выборки, руководствуясь соображениями удобства, и результаты не были подвергнуты статистическому анализу, и потому сами не являются репрезентативными. Однако поскольку нашей целью было построение теории, т. е. выбор основных положений и конструкторов концепции DCM и роли маркетинга в DCM, представляется, что важно было вскрыть широкий пласт опыта и личных позиций участников исследования. В данном случае основной целью полевого исследования является создание теории, и мы не намереваемся распространять выводы на какую-либо совокупность фирм, а лишь формулируем и изучаем концепцию и ее базовые предположения [Easton, 1998]. Мы осведомлены о том, что с такими качественными методами, как интервью, связан риск неверного представления полученных выводов [Ellram, 1996], и потому существенные усилия были приложены для обоснования, подтверждения правильности положений, возникших в результате проведенного семинара. С помощью полученных на нем данных и интервью в фокус-группах в «день открытий» мы обеспечили «триангуляцию» существовавших позиций. Этот метод считается подходящим способом повышения надежности в исследованиях, использующих качественные методы анализа [Miles, Huberman, 1984]. Кроме того, поскольку о концепции DCM известно мало, а ее вопросы являются сложными, необходимо было широкое взаимодействие с респондентами. В таких ситуациях применение качественных методов является уместным, и эти методы позволили нам исследовать «ментальные карты» и опыт практиков (см., напр.: [Bonoma, 1985; Calder, 1996; Ellram, 1996; Zaltman,

LeMasters, Heffring, 1982]). Последняя характеристика нашего метода исследований — это фокусирование проблематики DCM на отдельно взятой компании. Это вовсе не исключает из рассмотрения их партнеров в области поставок или дистрибуции, однако за базовую принимается точка зрения компании, координирующей процессы. Сбор данных в межфункциональном исследовании — это довольно сложный процесс, но сбор межфункциональных и межорганизационных данных вообще практически неосуществим. Поэтому на этом раннем этапе мы избрали сбор именно межфункциональных данных для исследования зарождающейся концепции управления цепочкой спроса.

## 5. Концептуальная модель управления цепочкой спроса

На основании анализа данных, полученных в ходе проведенного семинара, «дня открытий», а также в процессе обзора литературы, были выделены три основных блока модели управления цепочкой спроса: 1) «Процесс» — управление интеграцией процессов удовлетворения спроса и обеспечения поставок; 2) «Конфигурация» — управление структурой, связывающей интегрированные процессы и потребительские сегменты; 3) «Социальные взаимодействия» — управление операционными взаимосвязями между маркетингом и управлением цепочкой поставок. Далее для каждой составляющей модели излагаются результаты проведенного полевого исследования и сведения, полученные в результате обзора литературы, а затем формулируются выводы о перспективных направлениях дальнейших исследований в маркетинге.

### 5.1. «Процесс» — управление интеграцией процессов удовлетворения спроса и обеспечения поставок

В результате проведенного семинара выяснилось, что интеграция процессов удовлетворения спроса и обеспечения поста-

---

из анонимных рецензентов объединить два из первоначальных четырех элементов схемы было принято, так как оно также подтверждалось и результатами обсуждений в фокус-группах.

вок — важная составляющая управления цепочкой спроса. Во время семинара дискуссия велась преимущественно по поводу стимулирующих и замедляющих факторов интеграции процессов, а не интегрированного процесса как такового. Вероятно, это было вызвано тем, что участники обсуждения обладали разным опытом интеграции процессов спроса и поставок в своих компаниях. В качестве одного из значимых факторов интеграции процессов участники обсуждения выделили процессно-ориентированную корпоративную культуру. Двое менеджеров из одной компании поделились информацией о том, что руководители их функциональных подразделений согласились перераспределить свои обязанности только после того, как член Совета директоров призвал их к налаживанию межфункциональных процессов. В исследованной нами литературе предполагается, что маркетинг играет жизненно важную роль в координации процессов (см., напр.: [Min, Mentzer, 2000; Srivastava, Shervani, Fahey, 1999]). Однако результаты проведенного семинара показывают, что многие маркетинговые подразделения не выполняют эту функцию. В большинстве компаний, представители которых участвовали в семинаре, маркетологи часто увлечены лишь стимулированием роста выручки, невзирая на последствия своих действий для управления цепочкой поставок. Таким образом, оба эти направления действуют независимо друг от друга. В ходе семинара упоминались также широко распространенные проблемы, возникающие при слабой координации промоакций. Координация процессов удовлетворения спроса и обеспечения поставок наблюдалась лишь при организации нового бизнеса. Особенно недовольны такой ситуацией были представители подразделений, обеспечивающих поставки, — из-за того что они ощущали зависимость от желания или нежелания маркетологов инициировать интеграцию процессов через распространение информации о потребителях и рынке в целом.

Еще одним фактором интеграции процессов удовлетворения спроса и обеспечения поставок в ходе семинара была названа поддерживающая роль информационных технологий (ИТ). К примеру, одна из компаний провела реинжиниринг процессов для синхронизации функций маркетинга и закупок. Оба представителя этой компании подтвердили преимущества эффективной интеграции процессов удовлетворения спроса и обеспечения поставок, основанной на ИТ, для прогнозирования спроса, разработки графика поставок и сфокусированного маркетинга. Другие участники сетовали на многочисленные жесткие информационные системы в своих компаниях, которые не позволяли информации о рынке распространяться за пределы маркетингового подразделения. В то же время в некоторых компаниях наблюдаются изменения, так один из участников отметил, что в его отрасли некоторые системы взаимодействия фирм, усовершенствованные с помощью интеграции ИТ-платформ, похожи на те, что около 10 лет назад стали результатом программ рационализации управления поставщиками.

Дискуссии в фокус-группах, носившие подтверждающий характер, удостоверили как значимость процессно-ориентированной культуры, так и поддерживающую роль информационных технологий. Между участниками фокус-групп имелись существенные различия в опыте ведения бизнеса. Так, один из участников, сотрудник международной компании по производству продуктов питания, представил хорошо интегрированный процесс с ИТ-поддержкой, тщательно рассчитанным планом сбыта, планом управления складскими запасами, планом производства на каждой фабрике и планом поставок. Комментируя его презентацию, другой участник отметил, что этот день стал для него откровением, так как благодаря этому выступлению ему стали понятны многочисленные несовершенства в организации процессов в своей компании.

Интеграция процессов удовлетворения спроса и обеспечения поставок как первая



составляющая управления цепочкой спроса находит также достаточно подтверждений в литературе, причем как в области маркетинга, так и в сфере управления цепочкой поставок. В маркетинге три ключевых процесса — CRM, SCM и разработка новых продуктов, — которые выделяются в [Srivastava, Shervani, Fahey, 1999], отражают как сторону спроса, так и сторону предложения. В то время как авторы подчеркивают необходимость интеграции процессов удовлетворения спроса и обеспечения поставок, сама интеграция не рассматривается. Схожим образом в [Payne, Christopher, 1994] утверждается, что интеграция процессов CRM и SCM необходима «для достижения высокого уровня доступности продукта, наличия широкого ассортимента, при этом с низкими издержками и высокой надежностью» [Payne, Christopher, 1994, p. 501]. Несмотря на то что авторы дают рекомендации по совершенствованию каждого из этих процессов в отдельности, их интеграция описывается очень абстрактно. В тех работах, где SCM рассматривается в рамках процессного подхода, также указывается на необходимость интеграции ключевых бизнес-процессов внутри компании и между компанией и ее партнерами (см., напр.: [Cooper, Douglas, Pagh, 1997; Lambert, Cooper, 2000; Mentzer et al., 2001]). Различные авторы обсуждают широкий спектр процессов, включая относящиеся и к удовлетворению спроса и обеспечению поставок. Как бы то ни было, все существующие модели интеграции скорее предполагают необходимость проведения новых исследований, чем дают конкретные указания по интеграции процессов удовлетворения спроса и обеспечения поставок. Так, в [Mentzer et al., 2001, p. 20] в качестве направления дальнейших исследований выдвигается вопрос о том, как можно эффективно координировать эти процессы.

В целом, несмотря на то что необходимость интеграции процессов удовлетворения спроса и обеспечения поставок подтверждается и теорией, и практикой, да-

ется мало рекомендаций по поводу того, как именно следует осуществлять такую интеграцию. Исключение составляет лишь недавнее исследование [Rainbird, 2004], в котором приводится детальная модель интеграции процессов удовлетворения спроса и обеспечения поставок. Его автор выделяет восемь процессов, связанных с поставками, — от получения заказа до условий доставки, — а также семь процессов, связанных с удовлетворением спроса, например определение макрорынка и CRM. Он утверждает, что интеграция этих процессов может быть достигнута за счет настройки управления, особых организационных способностей или технологии. Основываясь на этой работе, мы предлагаем трехуровневую модель интеграции процессов, включающую в себя процессы удовлетворения спроса и обеспечения поставок, а также жизненный цикл потребителя (рис. 3).

Три уровня нашей модели подчеркивают, во-первых, значимость включения потребителя в процесс создания ценности, как это предлагается в [Woodruff, 1997]. Во-вторых, в соответствии с положениями маркетинга взаимоотношений и CRM, включение в модель жизненного цикла потребителя предполагает динамизм отношений с потребителями [Zablah, Bellenger, Johnston, 2004]. В-третьих, соединяя отдельные виды деятельности в рамках процессов удовлетворения спроса и обеспечения поставок, можно получать общие рекомендации о проведении интеграции этих процессов. Любой процесс обычно можно разделить на подпроцессы и операции; таким образом, можно выбирать уровень производимых обобщений. Нами был выбран уровень операций, чтобы соответствовать стадиям цикла принятия решения о покупке и, более того, отражать виды деятельности, интеграция которых наиболее значима с точки зрения DCM.

Осведомленность означает признание потребителем наличия некоторой потребности, что может инициировать процесс создания ценности компанией. На этой



Рис. 3. Интеграция процессов удовлетворения спроса и обеспечения поставок

стадии виды деятельности в рамках процессов удовлетворения спроса и обеспечения поставок подразумевают поддержание организационной способности замечать и удовлетворять потребности клиентов. Задачи по управлению спросом включают в себя анализ и макросегментацию рынка, определение целевых рынков, а в случае осуществления потребителями повторных покупок — отслеживание благоприятного восприятия продукта целевой аудиторией. В рамках деятельности по снабжению необходимо, основываясь на полученной информации о спросе, просматривать существующую сеть поставок. Это включает

в себя такие стандартные процедуры, как, например, оценка поставщика с учетом требований, проистекающих из позиционирования компании.

Как только потребители начинают рассматривать возможность приобретения продукта у компании в рамках стадии оценки, сразу повышается точность прогнозов спроса и планов сбыта. Помимо количественных прогнозов, проводится микросегментация потребителей на основе их потребностей, предпочтений и возможного уровня рентабельности. В процессе поставок учитывается информация о запросах разных потребительских сегментов, для планирования

адекватных им цепочек поставок. Это охватывает ряд классических видов деятельности по снабжению, таких как планирование потребности в ресурсах, управление производственными мощностями, разработка плана производства. В рамках управления спросом разрабатываются профили ценности путем определения для каждого сегмента «идеальной» модели потребительской ценности, включающей выгоды, затраты и основные факторы ценности [Rainbird, 2004]. Со стороны поставок важными при создании модели потребительской ценности являются, например, затраты на доставку или условия доставки. Следовательно, на этой стадии интеграция с процессом удовлетворения спроса облегчается, если поставка предлагает разные варианты сопутствующих услуг, различную упаковку и условия доставки с учетом потребностей разных потребительских сегментов.

На стадиях принятия решения и совершения покупки интеграция процессов удовлетворения спроса и обеспечения поставок проходит проверку на прочность. Проще говоря, все маркетинговые усилия, затраченные на продукт (услугу), будут напрасными, если он окажется недоступным в тот момент, когда потребитель предъявит на него спрос. Подобные задачи обеспечения поставки отражены в концепции физического распределения, предложенной в [Mentzer, Gomes, Krapfel, 1989], в качестве элементов которой выделены доступность, своевременность и качество поставки. По мнению авторов, важно учитывать тот факт, что требования различных потребителей, предъявляемые к этим элементам, варьируются. Более того, с точки зрения цепочки спроса целью является не совершение продажи, а скорее поддержание портфеля прибыльных потребителей. Таким образом, цель — это не просто лучшее или более дешевое обслуживание потребителей, а обслуживание на основе полного понимания их потребностей, потенциала прибыльности и возникающих задач по снабжению. Тесная интеграция

должна обеспечить удовлетворение компаний потребностей различных покупателей с помощью дифференцированных способностей в сфере управления цепочкой поставок, причем прибыльным для себя образом.

Когда покупатель потребляет или использует продукт или услугу, маркетинговая деятельность может принимать разные формы — от оказания поддержки (такой как установка, финансирование, гарантия) до простого предоставления информации и консультирования, и может быть определена как «предоставление ценности» [Rainbird, 2004]. Поскольку на этой стадии снабжение должно поддерживать обслуживание клиентов, задачи удовлетворения спроса и обеспечения поставок частично совпадают. К примеру, такие возможности, как возврат товара, замена или избавление от него, часто выполняются службой снабжения. Более того, важной задачей послепродажной стадии является построение отношений с потребителем через перекрестные и дополнительные продажи, что согласуется с принципами CRM. Актуализация потребности и рассмотрение предложений по дополнительным и перекрестным продажам замыкают жизненный цикл потребителя. Для построения прибыльных отношений с потребителем служба снабжения отслеживает информацию о случаях недопоставки и затоваривания, чтобы скорректировать предложение. Например, менее прибыльные клиенты могут быть переведены в соответствующую категорию, с более длительным периодом доставки или ограниченной послепродажной поддержкой.

Соответствуя результатам полевых исследований, существующая литература по рассматриваемому нами вопросу также выделяет ИТ и управление информационными потоками в качестве основного рычага интеграции процессов [Koudal, Wellener, 2003]. Структура информационных систем должна определяться совместными требованиями интегрированных процессов удовлетворения спроса и обеспечения поставок и одновременно способствовать этой

интеграции. На практике это чрезвычайно сложная задача. Как проанализированная литература, так и выводы из проведенного в ходе исследования семинара поддерживают предположение о том, что информационные системы чаще всего развиваются постепенно и обслуживают обособленные потребности разных функциональных подразделений, а не ключевых бизнес-процессов. Таким образом, ИТ-решения часто могут скорее усилить барьеры между различными функциями, чем помочь в их преодолении [Korhonen, Huttunen, Eloranta, 1998].

С позиций DCM информационные системы должны поддерживать выполнение таких задач, как идентификация каждого заказа — был ли заказ сделан по каталогу, в колл-центре, через сотрудников отдела продаж или веб-сайт. Кроме того, должна быть доступна информация об истории и рентабельности продаж, а также о наличии продуктов, соответствующих специфическим требованиям конкретного покупателя. Такие задачи предполагают объединение информации о закупках, производстве и логистике с данными о результатах взаимодействия с клиентом. В настоящее время существуют как различные CRM-системы, так и инструменты SCM, хотя они редко интегрированы. С позиций спроса CRM-технологии выдвинули на передний план техники маркетинга взаимоотношений, позволив фирмам собирать и хранить разнообразную информацию о клиентах и использовать эти данные для кастомизации предложений, усовершенствования продуктов и проведения более эффективных промоакций и рекламных кампаний [Zablah, Bellenger, Johnston, 2004]. Несмотря на то что влияние технологий на развитие CRM подвергается сомнению, их важная роль в процессах удовлетворения спроса, в целом, признается [Bose, 2002]. Подобным образом признается значимость информационных систем в развитии SCM (см. обзор в [Gunasekaran, Ngai, 2004]). ИТ-приложения в области SCM выполняют различные, например, прогнозные функции, аналити-

ческие функции калькуляции операционных издержек, а также функции по поддержанию взаимодействия между участниками цепочки поставок. Все это способствует лучшему распространению информации и, как следствие, — большей прозрачности деятельности всей цепочки [Christopher, 1998]. Без способности «видеть» действительный спрос и, следовательно, своевременно пополнять запасы фирмы в цепочке поставок постоянно будут сталкиваться с проблемой неоптимального уровня запасов.

Управление информационной интеграцией с позиций задач DCM выходит за рамки возможностей существующих независимых CRM- и SCM-приложений. Объединение процессов удовлетворения спроса и обеспечения поставок предъявляет более высокие требования к ИТ-системам: они должны поддерживать способность компании обслуживать различные потребительские сегменты с использованием альтернативных вариантов организации снабжения.

Итак, результаты нашего эмпирического исследования и обзор литературы подтверждают, что важной составляющей модели DCM является интеграция процессов удовлетворения спроса и обеспечения поставок. Кроме того, маркетинг должен способствовать этой интеграции, распространяя информацию о рынке, оценивать результативность маркетинговых действий с точки зрения интегрированного процесса и стимулировать ориентированную на спрос координацию информационных потребностей. Таким образом, мы можем сформулировать следующие утверждения:

*Утверждение 1.* Роль маркетинга в рамках модели DCM заключается в содействии процессу интеграции через распространение информации о потребителях и рынке в целом.

*Утверждение 2.* Роль маркетинга в рамках модели DCM заключается в оценке эффективности маркетинговых действий с точки зрения интегрированного процесса.

*Утверждение 3.* Роль маркетинга в рамках модели DCM заключается в содействии интеграции информационных потребностей, основанной скорее на спросе, чем на предложении.

*5.2. Конфигурация — управление структурой, связывающей интегрированные процессы и потребительские сегменты*

Второй аспект модели DCM, который был выявлен в ходе нашего исследования, — это необходимость управлять конфигурацией цепочки спроса, включающей в себя принятие стратегического решения о числе потребительских сегментов, которые компания может обслужить с помощью дифференцированных цепочек снабжения, а также выбор структуры каждой из цепочек спроса, ориентированных на различные потребительские сегменты. Конфигурационная составляющая тесно связана с составляющей процесса, однако участники исследования провели четкое различие между конфигурацией и процессом и соответствующими им задачами. Проведение такого разграничения согласуется с положениями концепции открытой социальной системы, которая постулирует, что процессы в системе организованы в соответствии с ее структурой (см., напр.: [Katz, Kahn, 1980]). В SCM конфигурационный аспект часто называют «дизайном» цепочки поставок (см., напр: [De Kok, Graves, 2003]).

В ходе нашего семинара его участники подтвердили необходимость организации отдельной цепочки спроса для каждого потребительского сегмента, но обратили внимание на сложности, которые могут при этом возникнуть. Опыт построения отдельных цепочек поставок для разных потребительских сегментов был только у одной компании — участницы семинара. Компания, производящая оборудование для фотопечати, осознала, что разработка нового продукта требует подхода к организации цепочек снабжения, отличающегося от действовавшего на тот момент.

В результате была создана межфункциональная группа по новому продукту, состоящая как из маркетологов, так и из специалистов в области SCM. Оба представителя этой компании подтвердили, что достигнутая координация позволила успешно идентифицировать целевые рынки для новых продуктов, а также выстроить цепочку поставок для конкуренции на этих рынках. Интерфейсы взаимодействия между функциями маркетинга и SCM были прописаны в бизнес-процессах, при этом модель планирования загрузки производственных мощностей использовалась в качестве опорной схемы. Группа по новому продукту служила площадкой для обсуждения и факторов маркетинговой результативности, и стратегий снабжения, и в ней, по словам одного из участников семинара, «вital предпринимательский дух».

В дискуссиях в фокус-группах было отмечено еще несколько проблем согласования потребительских сегментов и цепочек поставок. Например, компания по производству бумажной продукции обслуживала пять существенно отличающихся друг от друга потребительских сегментов с различными требованиями к дизайну, уровню качества, способам доставки и объему продукции. Интересно, что компания, стремясь удовлетворить дифференцированные потребности разных потребительских сегментов, в то же время искала пути снижения сложности. Если в прошлом компания пыталась продвигать стандартный набор продукции и условий доставки с помощью политики «контроля потребителя», то теперь она изыскивала возможность разработать унифицированные цепочки снабжения для каждого потребительского сегмента. Другой участник исследования отметил, что их компании пришлось создать специализированные цепочки поставок для своих глобальных стратегических потребителей. Выделение одного из клиентов в отдельный сегмент было особо необходимо, так как продукция компании должна была поступать прямо в глобальный центр продаж этого клиента и поддерживать его марке-



тинговую деятельность. Все участники указывали, что трудности заключались не только в том, чтобы иметь дело с различными цепочками поставок, но и в том, что сложность в дальнейшем возрастала из-за необходимости реагировать на изменяющиеся потребности. Представитель инженерной компании, которая обычно была поставщиком для клиентов из целого ряда отраслей, недавно начал работать с двумя крупными производителями грузовых автомобилей. Он отметил, что для этих потребителей необходимо было создать совершенно новую цепочку снабжения, и это повлекло за собой значительные организационные изменения. Еще одна проблема, на которую указали сразу несколько участников, состояла в тормозящей роли производства в ориентированной на клиента структуре организации. Производственное оборудование часто является специализированным в соответствии с особенностями производимых товаров, а не потребностей. Поэтому планы по повышению эффективности производства могут затруднять организацию эффективного снабжения различных потребительских сегментов. Последним вопросом обсуждения стал вопрос о том, какой уровень сложности является управляемым. Один участник семинара упомянул, что его компания полностью отдала на аутсорсинг производство товаров для их так называемого стандартного сегмента, так как была не способна одновременно обслуживать и высокоспециализированные и стандартные потребительские сегменты.

Потребность в конфигурации цепочки поставок, основанной на потребительских сегментах, также отмечается и в проанализированной нами литературе. На первом этапе велась дискуссия о приспособлении логистики к нуждам индивидуальных потребителей или потребительского сегмента (см., напр.: [Fuller, O'Conner, Rawlinson, 1993; Murphy, Daley, 1994]). Утверждение о том, что логистика должна быть дифференцированной для эффективного удовлетворения специфических потребностей

покупателей, недавно получило эмпирическое подтверждение [Mentzer, 2004]. В контексте SCM аргументы за специфические для продукта или рынка цепочки снабжения впервые были выдвинуты в [Fisher, 1997]. На основании различий между функциональными или инновационными продуктами, с одной стороны, и производственной эффективностью или чувствительностью к потребительским сегментам, с другой стороны, была предложена матрица жизнеспособных комбинаций «товар — цепочка поставок». Позднее эта первоначальная сегментация была расширена в работах [Christopher, Towill, 2002; Childerhouse, Aitken, Towill, 2002], которые предложили более расширенные модели, включающие такие критерии, как характеристики товара (стандартный или специализированный), спроса (стабильный или изменчивый), периода освоения новой продукции (короткий или продолжительный), объема поставок (большой или малый) и длительности временного окна для поставки (короткое или продолжительное), в качестве основы разработки цепочки поставок, ориентированной на рынок.

В то время как большинство статей, написанных к настоящему моменту, носят концептуальный характер, в [Godsell, Harrison, 2002] методом изучения конкретных ситуаций был проведен эмпирический анализ уровня синхронизации функциональной сегментации в компании по производству моющих средств. Был обнаружен интересный факт: хотя производитель использовал три подхода к сегментации — потребительский, товарный и логистический, — ни один из них не был связан с другим. В табл. 1 показаны различные подходы к сегментации, которые применялись в компании.

Как и многие компании в сегодняшнем мире CRM и менеджмента, ориентированного на ключевых клиентов, исследуемая компания сегментировала потребителей, основываясь на их вкладе в прибыль компании. Дополнительно применялась их классификация в соответствии с каналом

Таблица 1

## Несоответствие между функциональными подходами к сегментации

Сегментация потребителей	Национальные клиенты: 70% продаж, 10 клиентов	Розничные услуги: 30% продаж, 200 клиентов		
		Соседние магазины розничной торговли	Дискаунтеры	Аптеки
Товарная сегментация	Бесплатные образцы (под заказ)		Стандартные товары (поставка на склад)	
Логистическая сегментация	Ускоренная поставка (1 день)		Обычные сроки поставки (3–7 дней)	

Источник: [Godsell, Harrison, 2002].

продаж. В [Godsell, Harrison, 2002] утверждается, что такие способы сегментации не позволяют выстроить клиентоориентированную структуру цепочки поставок. Более того, товарная и логистическая сегментация также не связаны друг с другом, что отражается во внутренней структуре организации, которая разделяет производственную и логистическую деятельность. Несмотря на то что есть некоторые различия в производстве стандартной продукции и товаров, используемых для продвижения, на последующих стадиях цепочки поставок эта продукция рассматривается как совершенно однородная. Логистическая сегментация между быстрым и стандартным реагированием на спрос происходит из стратегии логистики, согласно которой клиентам предлагаются эти различные услуги. Однако исследование показало, что лишь три клиента использовали услугу быстрого реагирования. В конечном счете, подходы к сегментации, применяемые во внешней цепочке поставок, например на уровне сырья, опять-таки полностью различны. Эти отрезвляющие результаты привели авторов [Godsell, Harrison, 2002] к заключению о том, что вопросы отражения потребительской сегментации во внутренних цепочках поставок являются непростыми и проблемы их группировки в единую внешнюю цепочку снабжения могут оказаться очень сложными.

Упоминается в литературе и еще один уровень сложности, обусловленный изменениями восприятия потребителями цен-

ности продукта или услуги. Например, в [Flint, Woodruff, Gardial, 1997] предлагается модель для изучения динамики потребительской ценности и выделяются три группы причин ее изменений: изменения на стороне поставщика, изменения на стороне потребителя и изменения во внешнем окружении. Хотя эта модель и упрощает применение проактивного подхода к управлению, авторы признают, что некоторые события предсказуемы, а некоторые — нет. Результаты упоминавшегося выше эмпирического исследования [Heikkilä, 2002] характеризовали связь между структурой цепочки спроса и ее способностью реагировать на изменение восприятия ценности потребителем. Указывалось, что важность эффективности как цели DCM была выше в случае, когда структура цепочки спроса оставалась относительно стабильной. Интересно, что исследование [Heikkilä, 2002] предполагает, что определенный уровень зрелости структуры является непременным условием не только для ее оптимизации, но и для разработки возможностей реагирования на появление у конечного потребителя новых предпочтений. Более того, для распространения способности к реагированию на изменение ситуации на рынке, процессы должны быть институционализированы, что более характерно для зрелой структуры.

Мы приходим к выводу, что первой интересной сферой дальнейших исследований конфигурационных аспектов DCM является изучение методов внутриорганизационной координации потребительских сегмен-

тов с ориентированными на эти сегменты чувствительными к изменениям цепочками поставок. По сравнению с традиционным подходом к сегментации рынка роль маркетинга в DCM сводится к интеграции внешней ориентированности на потребителя с внутренней ориентированностью цепочки снабжения на рыночную сегментацию. В то время как повышение доступности информации позволяет компаниям адекватнее реагировать на индивидуальные нужды потребителя или осуществлять их микросегментирование на группы все меньшего и меньшего размера, с точки зрения цепочки спроса такое измельчение сегментов может вызвать проблемы. Здравый смысл подсказывает, что чрезмерная индивидуализация предлагаемой продукции, вполне вероятно, приведет к несоответствию между определяемой потребителем ценностью и производственными возможностями цепочки поставок. В частности, в тех компаниях, где изобилие информации о поведении потребителей привело к сегментации базы данных вместо сегментации рынка [Baker, 2003], балансировка удовлетворения потребителей с эффективностью цепочки поставок является сложным делом. Кроме того, необходимо более тщательно исследовать, как компании могут перевести свои навыки реагирования на изменяющуюся ситуацию на рынке и способности создавать новые предложения ценности для потребителей в требования по структурной адаптации цепочки поставок.

Основываясь на результатах нашего эмпирического исследования и проведенного обзора литературы, мы предлагаем следующие утверждения относительно роли маркетинга в цепочке спроса:

*Утверждение 4.* Роль маркетинга в рамках модели DCM заключается в увязывании внешней сегментации по критерию потребительской ценности с внутренней сегментацией по критериям производства, логистики и снабжения.

*Утверждение 5.* Роль маркетинга в рамках модели DCM заключается в полу-

чении знаний об изменениях в потребностях покупателей для проведения последующей адаптации цепочки поставок.

### *5.3. «Социальные взаимодействия»: управление операционными взаимосвязями между маркетингом и управлением цепочкой поставок*

Процессная и конфигурационная составляющие DCM неразрывно связаны с лежащими в их основе социальными взаимодействиями. Судя по результатам нашего исследования, отсутствие интеграции между маркетингом и SCM было распространенным явлением во многих компаниях и служило главным препятствием для реализации DCM.

На семинаре «мягкие», сложно формализуемые проблемы обсуждались очень оживленно. Используя модель состыковки «вымысла» и «факта», участники подчеркивали, что маркетинг часто связан с творчеством, экспериментами, неопределенностью и энергией, в то время как культура SCM характеризуется рабочими аспектами, процессами, процедурами и данными. Более того, взаимное недоверие, разделение на «мы» и «они», а также навешивание таких ярлыков, как «перемалыватели цифр» или «двигатели коробок»/«охотники за продажами, не способные сказать „нет“ ни одному клиенту», обсуждались как препятствия к сотрудничеству. Один участник семинара сообщил, что в их компании недоверие было преодолено в результате ротации, когда бывший руководитель отдела маркетинга стал выполнять обязанности в сфере поставок.

Представители сфер маркетинга и SCM согласились с необходимостью регулярной коммуникации и обсудили, какой информацией нужно было бы обмениваться. Среди прочего было отмечено, что наиболее востребованной информацией от маркетинга были сведения о возможностях привлечения новых клиентов и вывода на рынок новых товаров, четко определенных потребительских сегментах, планируемых

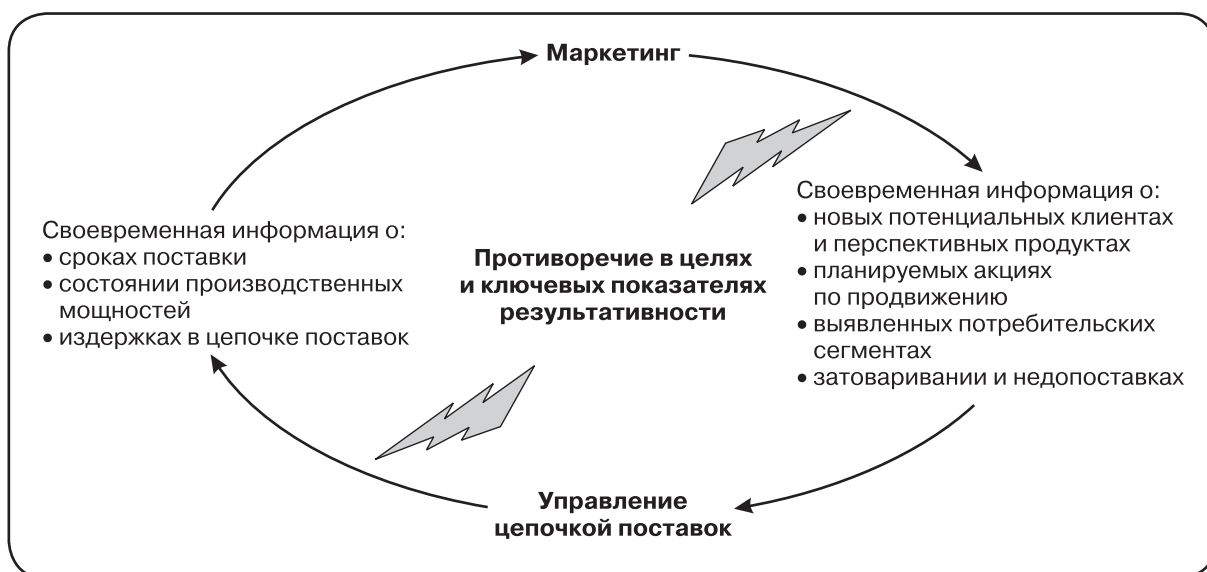


Рис. 4. Операционные взаимосвязи между маркетингом и управлением цепочкой поставок

акциях по продвижению товара, а также обратная связь в случаях затоваривания и недопоставок. Представители области маркетинга, в свою очередь, подчеркивали потребность в своевременной информации о сроках поставок, состоянии производственных мощностей и издержках в цепочке поставок (издержки хранения, складирования, транспортные затраты) (рис. 4). Кроме того, участники акцентировали внимание на том, что информационный поток является необходимым, но еще не достаточным условием для межфункциональных взаимодействий. Разделяемое сторонами понимание информации и, более того, возможность действовать с использованием одной и той же информации рассматривались в качестве ключевого вопроса. Например, один участник семинара упомянул ограничения ERP-программ. Хотя они созданы так, чтобы позволить всем отделам компании видеть одну и ту же информацию, по его словам, это препятствует, а не содействует интеграции, потому что такая легко получаемая информация приводит к нескоординированным действиям.

Следующим препятствием на пути к сотрудничеству, выявленным в ходе семи-

нара, была несовместимость ключевых показателей результативности (key performance indicators — KPI) маркетинга и SCM. Среди главных показателей результативности, за которые отчитываются маркетологи, фигурировали доля рынка, объем продаж, валовая прибыль (кроме того, важную роль играла широко распространенная тенденция к увеличению многообразия и специализации товарного ассортимента). Для менеджеров по снабжению результаты деятельности измерялись оборачиваемостью и стоимостью товарных запасов, контролем издержек, снижением числа единиц складирования и уровнем обслуживания клиента. Участники семинара согласились с тем, что стремление к функциональному совершенству в их компаниях привело к улучшению функциональных KPI. Угроза нарушения координации между спросом и поставками особенно возрастает, когда система поощрений тесно связана с этими несовместимыми показателями результативности. Среди предложенных решений по преодолению этого препятствия к межфункциональному сотрудничеству были сокращение числа соответствующих показателей, увязывание их с результатами компании в целом,

а также определенная гибкость, позволяющая компании адаптировать их для отклика на рыночные силы.

Необходимость управления межфункциональными взаимоотношениями уже подчеркивалась в рамках SCM (см., напр.: [Mentzer et al., 2001]), однако возрастающая потребность в сегментации, основанной на потребительских ценностях, похоже, еще более увеличивает значимость такого управления в рамках цепочек спроса. Таким образом, межфункциональные операционные взаимодействия очень тесно связаны с умением компании определять приоритетных клиентов в соответствии со своими внутренними способностями в области поставок. К тому же исследования обнаружили положительное влияние межфункционального сотрудничества на воспринимаемую потребителем ценность товара и уровень обслуживания [Fisher, Maltz, Jaworski, 1997]. Управление взаимодействием между маркетингом и SCM включает стимулирование всех участников к содействию управлению потоком информации о клиентах и спросе.

В литературе можно найти очень небольшое число эмпирических работ о взаимосвязи маркетинга и SCM. В [Ellinger, 2000] было обнаружено эмпирическое подтверждение гипотезы о том, что сотрудничество отделов маркетинга и логистики оказывает положительное влияние на качество организации и обслуживания процесса распространения товара, т. е. возможность приспособить предлагаемые услуги к нуждам клиента. Результаты [Ellinger, 2000] демонстрируют наличие прямой связи между эффективностью взаимодействия отделов маркетинга и логистики и уровнем результативности дистрибуции. Кроме того, было обнаружено, что эффективному взаимодействию отделов способствует определенная система оценки и вознаграждения. Однако результаты также показывают, что эффективность этого взаимодействия в более чем 300 опрошенных компаниях была далека от образцовой. В заключение

в [Ellinger, 2000] высказывается предположение о том, что дальнейшие исследования должны быть посвящены анализу предпосылок сотрудничества маркетинга и логистики.

В другом эмпирическом исследовании [Murphy, Poist, 1996] анализируются мнения менеджеров отделов маркетинга и логистики о взаимоотношениях в ходе сотрудничества. Сотрудничество подразумевает взаимоотношения, при которых можно констатировать высокую удовлетворенность представителей функциональных областей и маркетинга и логистики. Исследования показывают, что 53% опрошенных специалистов отдела логистики и 49% опрошенных специалистов отдела маркетинга оценили текущий уровень сотрудничества между ними лишь как «незначительный» или «умеренный». Проблемы в коммуникациях воспринимались как гораздо более значимое препятствие на пути к межфункциональному сотрудничеству, чем все прочие барьеры. Наиболее часто используемыми приемами стимулирования сотрудничества являются поддержка высшего руководства, совместные проекты, распространение информации и меры по развитию культуры сотрудничества. Наконец, в [Kahn, Mentzer, 1998] была исследована интеграция отделов маркетинга, производства и НИОКР. Результаты этого исследования предполагают, что у интеграции есть две составляющие: взаимодействие и сотрудничество. Взаимодействие акцентирует осуществление деятельности по обмену информацией и не имеет прямого влияния на результаты деятельности (такие как эффективность работы отдела и его удовлетворенность работой с другими отделами). Однако сотрудничество, предполагающее наличие взаимопонимания, общего видения и общих целей, имеет прямое положительное влияние на результативность.

Мы приходим к выводу, что областью проведения дальнейших исследований является анализ межфункциональной взаимосвязи маркетинга и SCM. Хотя такой



анализ может быть построен на результатах существующих работ в области межфункциональных взаимосвязей, мы согласны с [Kahn, Mentzer, 1998], а также с [Ellinger, 2000], полагающих, что необходимы исследования, которые установили бы *предпосылки* сотрудничества маркетинга и SCM. Проведенный нами обзор литературы и предварительные выводы из нашего исследования предполагают, что взаимно удовлетворяющие связи между изучаемыми функциональными областями имеют два уровня: первый — базовый уровень обмена информацией и коммуникации, который является необходимым, но не достаточным условием для второго уровня — уровня сотрудничества. Сотрудничество между маркетингом и SCM подразумевает взаимное понимание и наличие общих целей. На первом уровне — уровне обмена информацией — требуется более детальное изучение того, *какая* информация должна находиться в общем доступе. Наши выводы из проведенного семинара (которые резюмированы на рис. 4) подчеркивают, что передаваться должны не просто данные о продажах, а именно знание, полученное на основе этих данных. Для уровня сотрудничества ключевые показатели результативности представляются главным фактором, препятствующим или содействующим достижению общих целей. Мы обнаружили, что менеджеры по производству и управлению цепочками поставок, чье вознаграждение зависит от уровня издержек, рассматривают кастомизацию товаров, расширение ассортимента и предложение разнообразных условий доставки как угрозу своей результативности. В то же время ключевые показатели, ориентированные на сотрудничество, сосредотачиваются на более широких задачах компании, вместо того чтобы оценивать результативность служб на основе независимых или конфликтующих показателей. Наконец, достижение общего понимания одной и той же информации — одна из наиболее сложных задач в процессе сотрудничества маркетинга и

SCM. Один участник семинара описал случай, произошедший в его компании: отделу маркетинга и отделу снабжения была предоставлена одна и та же информация, но поскольку они интерпретировали ее по-разному, то и планы действий на ее основе получились различными. В литературе непохожие стили работы и функциональные культуры часто упоминаются как препятствия к сотрудничеству. Наши собственные наблюдения предполагают, что эти объективные причины часто являются элементом порочного круга, в процессе которого возникает взаимная неприязнь.

Мы выдвигаем следующие тезисы о роли маркетинга в управлении операционными взаимодействиями с SCM:

*Утверждение 6.* Роль маркетинга в рамках модели DCM заключается в инициировании обмена информацией с SCM. В частности, маркетинг должен предоставлять своевременную информацию об определенных потребительских сегментах, новых потенциальных клиентах и возможностях вывода на рынок новых продуктов, запланированных акциях по продвижению, обратную связь о затоваривании и недопоставках, а также запрашивать информацию о сроках поставок, загрузке производственных мощностей и издержках в цепочке поставок.

*Утверждение 7.* Роль маркетинга в рамках модели управления цепочкой спроса заключается в установлении сотрудничества с SCM путем выработки разделяемого сторонами понимания информации, которой они обмениваются, и постановки совместных целей.

## 6. Заключение

На современных рынках понимание потребителя и эффективное реагирование на изменяющиеся потребности посредством координации маркетинга и SCM может быть источником создания большей потребительской ценности. В данной статье

управление цепочкой спроса (DCM) рассматривается как модель, сочетающая в себе преимущества маркетинга и SCM за счет смещения акцента в сторону клиента и разработки ориентированных на конкретный потребительский сегмент цепочек поставок. Маркетинг традиционно направлен вовне и создает потребительскую ценность, в то время как SCM направлен вовнутрь и концентрируется на эффективном использовании ресурсов в процессе реализации маркетинговых решений. Таким образом, интеграция маркетинга и SCM осуществляется между теми, кто определяет спрос, и теми, кто его удовлетворяет. До сих пор концепция DCM рассматривалась с позиций SCM и с точки зрения операций, однако, несмотря на явную связь, отсутствовали работы с позиций маркетинга. Характеризуя роль маркетинга в цепочках спроса, данная статья восполняет этот пробел и предлагает ряд новых важных направлений дальнейших исследований в области маркетинга.

Широко известные примеры успешных компаний, следующих принципам DCM, таких как Dell в компьютерной промышленности и Zara в индустрии модной одежды [Margretta, 1998; Walker, Bovet, Martha, 2000], приводят нас к мысли, что все больше компаний будут использовать DCM в своем стремлении получить конкурентное преимущество. Эти компании увеличивают свою доходность посредством повышения доступности товара, точности доставки, способности к реагированию и гибкости, тесно связывая деятельность по снабжению и сбыту. В рамках концепции DCM маркетинг и SCM совместно работают над установлением подходящих форматов отношений с разными потребителями, совместных стратегий ранжирования потребителей, передают точную информацию о клиентах (и для них) и балансируют предъявляемые клиентами требования к предоставляемой ценности со способностями компании в области операций. В нашей концептуальной схеме предлагаются новые роли маркетинга в DCM, что подразумевает потре-

ность в проведении новых исследований в этой области (табл. 2).

Переопределение роли маркетинга в DCM также подразумевает и переоценку роли маркетинга в компаниях. Маркетинг традиционно служил посредником между фирмой, с одной стороны, и клиентом и рынками — с другой [Day, 1992]. Однако критики подчеркивают, что эти инициативы посредничества часто не соответствуют всем остальным действиям компании [Barratt, 2004]. Концепция DCM предполагает, что маркетингу нужно использовать знания других отделов компании для принятия решений и переопределить (и, возможно, ограничить) свою сферу ответственности в интегрированном процессе сбыта и снабжения. Маркетологам необходимо стратегическое взаимодействие с SCM для создания новых путей выхода на рынок, понимания и перевода маркетинговых действий в механизмы управления цепочкой поставок и улучшения собственной осведомленности об операционных возможностях компании. Сотрудничество между SCM и маркетингом должно обеспечить вовлечение SCM в маркетинговое планирование на самых ранних этапах, в принятие решений о выборе приоритетных потребительских сегментов и, самое главное, предоставить возможность отклонять маркетинговые инициативы, если они финансово нецелесообразны для бизнеса. Вместе с тем маркетинг должен больше внимания уделять издержкам и не осуществлять продажи, которые не являются оптимальными для компании. Выводы проведенных нами в ходе исследования семинара и фокус-групп дают основания предположить, что маркетинг будет сопротивляться осуществлению подобных изменений и попытается возложить ответственность за провал интеграции на недостаточную рыночную ориентацию представителей SCM. Мы согласны с точкой зрения, в соответствии с которой управление цепочкой поставок должно уделять больше внимания созданию конечного продукта, а также с тем, что для эффективной работы SCM важным

Таблица 2

## Роль маркетинга в концептуальной схеме управления цепочкой спроса

Элемент DCM	Роль маркетинга
Процесс — управление интеграцией процессов удовлетворения спроса и обеспечения поставок	Содействие интеграции бизнес-процессов через распространение информации о клиентах и рынке; рассмотрение результата маркетинговой деятельности с точки зрения интегрированных процессов; стимулирование интеграции информационных потребностей, основанной на спросе, а не предложении
Конфигурация — управление структурой, связывающей интегрированные процессы и потребительские сегменты	Соединение внешней сегментации — сегментации потребителей — с внутренней сегментацией производства, логистики и поставок; получение знаний об изменениях в потребностях клиентов как основы требуемой структурной адаптации цепочки поставок
Социальные взаимодействия — управление операционными взаимосвязями маркетинга и управления цепочкой поставок	Информационный обмен с SCM, т. е. своевременное предоставление информации об определенных сегментах потребителей, о новых возможностях привлечения клиентов или запуска продуктов, планируемых акциях по продвижению, о дефиците и излишках поставок; запрос информации о сроках поставок, загрузке мощностей и логистических издержках в цепочке поставок; поиск путей сотрудничества с SCM через разработку разделяемого понимания циркулирующей информации и совместных целей

фактором является рыночная ориентация [Min, Mentzer, 2000]. В то же время, в отличие от известных работ о роли маркетинга в SCM, мы утверждаем, что успех DCM основывается не только на следовании принципам культуры ориентации на рынок, но и на хорошо развитых компетенциях в области маркетинга и SCM. Следовательно, компании, активно действующие в таких сферах, как работа с клиентами и цепочки поставок, а также обладающие сильной процессной культурой, смогут лучше остальных применить интегрированный подход DCM.

Тот факт, что управление цепочками спроса выдвигается в качестве возможного механизма создания конкурентного преимущества, указывает на тесную связь этой концепции со стратегическим управлением. В литературе как по маркетингу (см., напр.: [Day, 1992; Varadarajan, 1992]), так и по SCM (см., напр.: [Ketchen,

Giunipero, 2004]) обсуждается взаимосвязь этих дисциплин со стратегическим управлением. Представители обеих дисциплин считают, что они способны внести весомый вклад в его развитие, поскольку целями стратегического управления являются определение, объяснение и предсказание факторов, определяющих результаты деятельности организации (см., напр.: [Schendel, Hofer, 1979]), а также соотнесение запросов клиентов с предложениями ценности компании [Cravens et al., 1997]. Мы утверждаем, что пересечения сфер стратегического управления и DCM не должны служить источником нездоровой конкуренции между этими концепциями. Напротив, они могут быть взаимовыгодными, а вклад DCM — значимым, так как эта концепция объединяет знания двух дисциплин, пытаясь объяснить процессы создания и предложения клиентам более высокой ценности.

## ЛИТЕРАТУРА

- Achrol R. 1991. Evolution of the marketing organization: New forms for dynamic environments. *Journal of Marketing* 55 (4): 77–93.
- Achrol R. 1997. Chances in the theory of interorganizational relations in marketing: Toward a network paradigm. *Journal of the Academy of Marketing Science* 25 (1): 56–71.
- Achrol R., Kotler P. 1999. Marketing in the network economy. *Journal of Marketing* 63 (4): 146–163.
- Alvarado U., Kotzab H. 2001. Supply chain management: The integration of logistics in marketing. *Industrial Marketing Management* 30 (2): 183–198.
- Baker S. 2003. *New Consumer Marketing*. John Wiley & Sons: Chichester, UK.
- Barratt M. 2004. Understanding the meaning of collaboration in the supply chain. *Supply Chain Management: An International Journal* 9 (1): 30–42.
- Bechtel C., Jayaram J. 1997. Supply chain management: A strategic perspective. *The International Journal of Logistics Management* 8 (1): 15–34.
- Bonoma T. 1985. Case research in marketing: Opportunities, problems, and a process. *Journal of Marketing Research* 22 (2): 199–208.
- Bose R. 2002. Customer relationship management: Key components for IT success. *Industrial Management and Data Systems* 102 (2): 89–97.
- Brady J., Davis I. 1993. Marketing's mid-life crisis. *The McKinsey Quarterly* (2): 17–28.
- Calder B. 1994. Qualitative marketing research. In: Bagozzi R. (ed.). *Principles of Marketing Research*. Basil Blackwell: Cambridge, UK; 50–72.
- Cooper M., Douglas L., Pagh J. 1997. Supply chain management: More than a new name for logistics. *International Journal of Logistics Management* 8 (1): 1–14.
- Childerhouse P., Aitken J., Towill D. 2002. Analysis and design of focused demand chains. *Journal of Operations Management* 20 (6): 675–689.
- Christopher M. 1998. *Logistics and Supply Chain Management: Strategies for Reducing Cost and Improving Service*. 2nd ed. Financial Times Publishing: London. (Русск. пер.: Кристофер М. 2004. *Логистика и управление цепочками поставок*. СПб.: Питер.)
- Christopher M. 2000. The agile supply chain: Competing in volatile markets. *Industrial Marketing Management* 29 (1): 37–44.
- Christopher M., Towill D. 2002. Developing market specific supply chain strategies. *The International Journal of Logistics Management* 13 (1): 1–14.
- Christopher M., Peck H. 2003. *Marketing Logistics*. 2nd ed. Butterworth and Heinemann: Oxford. (Русск. пер.: Кристофер М., Пек Х. 2005. *Маркетинговая логистика*. М.: Технологии.)
- Cravens D., Greenley G., Piercy N., Slater S. 1997. Integrating contemporary strategic management perspectives. *Long Range Planning* 30 (4): 493–506.
- Day G. 1992. Marketing's contribution to the strategy dialogue. *Journal of the Academy of Marketing Science* 20 (4): 323–329.
- Day G., Van den Bulte C. 2002. *Superiority in Customer Relationship Management: Consequences for Competitive Advantage and Performance*. Working Paper No. 02–123, Wharton School of Economics, University of Pennsylvania.
- De Kok A. G., Graves S. 2003. *Supply Chain Management: Design, Coordination and Operation*. Elsevier: Amsterdam.
- Deloitte Research. 2002. *Consumer Business Digital Loyalty Networks. Increasing Shareholder Value Through Customer Loyalty and Network Efficiency*. Deloitte Research: N. Y.
- Doyle P. 1996. Marketing in the new millennium. *European Journal of Marketing* 29 (13): 23–41.
- Easton G. 1998. Case research as a methodology for industrial networks: A realist apologia. In: Naude P., Turnbull P. (eds.). *Network Dynamics in International Marketing*. Elsevier: Oxford; 73–87.



- Ellinger A. E. 2000. Improving marketing/logistics cross-functional collaboration in the supply chain. *Industrial Marketing Management* 29 (1): 85–96.
- Ellram L. 1996. The use of case study method in logistics research. *Journal of Business Logistics* 17 (2): 93–138.
- Emerson C., Grimm C. 1996. Logistics and marketing components of customer service: An empirical test of the Mentzer, Gomes and Krapfel model. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management* 26 (8): 29–42.
- Fisher M. 1997. What is the right supply chain for your product? *Harvard Business Review* 75 (1): 105–116.
- Fisher R., Maltz E., Jaworski B. 1997. Enhancing communication between marketing and engineering: The moderating role of relative functional identification. *Journal of Marketing* 61 (3): 54–70.
- Flint D. 2004. Strategic marketing in global supply chains: Four challenges. *Industrial Marketing Management* 33 (1): 45–50.
- Flint D., Woodruff R., Gardial S. 1997. Customer value change in industrial marketing relationships. *Industrial Marketing Management* 26 (2): 163–175.
- Fuller J., O'Connor J., Rawlinson R. 1993. Tailored logistics: The next advantage. *Harvard Business Review* 71 (3): 87–98.
- Godsell J., Harrison A. 2002. Strategy formulation in an FMCG supply chain. In: Griffiths J., Hewitt F., Ireland P. (eds.). *Logistics Research Network, Conference Proceedings*. The Institute of Logistics and Transportation: UK.
- Goldman S., Nagel R., Preiss K. 1995. *Agile Competitors and Virtual Organisations: Strategies for Enriching the Customer*. Van Nostrand Reinhold: N. Y.
- Gunasekaran A., Ngai E. W. T. 2004. Information systems in supply chain integration and management. *European Journal of Operational Research* 159 (2): 269–295.
- Gupta A., Raj S., Wilemon D. 1986. A model for studying R&D — Marketing interfaces in the product innovation process. *Journal of Marketing* 50 (2): 7–17.
- Heikkilä J. 2002. From supply to demand chain management: Efficiency and customer satisfaction. *Journal of Operations Management* 20 (6): 747–767.
- Homburg C., Workman J., Jensen O. 2000. Fundamental changes in marketing organization: The movement towards a customer-focused organization structure. *Journal of the Academy of Marketing Science* 28 (4): 459–478.
- Hutt M., Reingen P., Ronchetto Jr., J. 1988. Tracing the emergent processes in marketing strategy formation. *Journal of Marketing* 52 (1): 4–19.
- Jaworski B., Kohli A. 1993. Market orientation: Antecedents and consequences. *Journal of Marketing* 57 (3): 53–70.
- Jones T., Riley D. 1985. Using inventory for competitive advantage through supply chain management. *International Journal of Physical Distribution and Materials Management* 15 (5): 16–26.
- Ketchen D., Giunipero L. 2004. The intersection of strategic management and supply chain management. *Industrial Marketing Management* 33 (1): 51–56.
- Kahn K., Mentzer J. 1998. Marketing's integration with other departments. *Journal of Business Research* 42 (1): 53–62.
- Katz D., Kahn R. 1980. Organizations as social systems. In: Lawler E., III, Nadler D., Cammann C. (eds.). *Organizational Assessment*. John Wiley & Sons: N. Y.
- Kohli A., Jaworski B. 1990. Market orientation: The construct, research propositions and managerial implications. *Journal of Marketing* 54 (2): 1–18.
- Korhonen P., Huttunen K., Eloranta E. 1998. Demand chain management in a global enterprise—information management view. *Production Planning and Control* 9 (6): 526–531.
- Koudal P., Wellener P. 2003. Digital loyalty networks: Continuously connecting automakers with their customers and suppliers. *Strategy and Leadership* 31 (6): 4–11.
- Kuglin F. A. 1998. *Customer-Centered Supply Chain Management*. AMACOM: N. Y.



- Kumar N., Scheer L., Kotler P. 2000. From market driven to market driving. *European Management Journal* 18 (2): 129–142.
- Kumar De Treville S., Shapiro R., Hameri A.-P. 2004. From supply chain to demand chain: The role of lead time reduction in improving demand chain performance. *Journal of Operations Management* 21 (6): 613–627.
- Lambert D., Cooper M. 2000. Issues in supply chain management. *Industrial Marketing Management* 29 (1): 65–83.
- Langabeer J., Rose J. 2002. Is the supply chain still relevant? *Logistics Manager* (March): 11–13.
- Leavitt H. 1965. Applied organizational change in industry. In: March J. G. (ed.). *Handbook of Organizations*. Rand McNally: Chicago; 1140–1170.
- Lee H. L. 2001. Demand-based management. In: *A White Paper for the Stanford Global Supply Chain Management Forum*; 1140–1170.
- Lee H. L., Whang S. 2001. Demand chain excellence. *Supply Chain Management Review* 5 (2): 41–46.
- Margretta J. 1998. The power of virtual integration: An interview with Dell Computer's Michael Dell. *Harvard Business Review* 76 (2): 73–82.
- Martin J., Grbac B. 2003. Using supply chain management to leverage a firm's market orientation. *Industrial Marketing Management* 32 (1): 25–38.
- Mentzer J. 2004. Understanding demand. *Supply Chain Management Review* 8 (4): 38–45.
- Mentzer J., DeWitt W., Keebler J., Min S., Nix N., Smith C., et al. 2001. Defining supply chain management. *Journal of Business Logistics* 22 (2): 1–25.
- Mentzer J., Gomes R., Krapfel E. 1989. Physical demand distribution service: A fundamental marketing concept? *Journal of the Academy of Marketing Science* 17 (1): 53–62.
- Miles B., Huberman A. 1984. *Qualitative Data Analysis*. Sage: Beverly Hills, CA.
- Min S., Mentzer J. 2000. The role of marketing in supply chain management. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management* 30 (9): 766–787.
- Morash E., Dröge C., Vickery S. 1996. Boundary spanning interfaces between logistics, production, marketing and new product development. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management* 26 (8): 43–62.
- Murphy P., Daley J. 1994. A framework for applying logistical segmentation. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management* 24 (10): 13–19.
- Murphy P., Poist R. 1996. Comparative views of logistics and marketing practitioners regarding interfunctional coordination. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management* 28 (8): 15–28.
- Oliver R. K., Webber M. D. 1982. Supply chain management: Logistics catches up with strategy. In: Christopher M. (ed.). *Logistics: The Strategic Issues*. Chapman and Hall: London; 63–75.
- Parasuraman A. 1997. Reflections on gaining competitive advantage through customer value. *Journal of the Academy of Marketing Science* 25 (2): 154–161.
- Payne A., Christopher M. 1994. Integrating customer relationship management and supply chain management. In: Baker M. (ed.). *The Marketing Book, Butterworth Heinemann for the Chartered Institute of Marketing*; Ch. 19.
- Piercy N. 1998. Marketing implementation: The implications of marketing paradigm weakness for the strategy execution process. *Journal of the Academy of Marketing Science* 26 (3): 222–237.
- Piercy N. 2002. *Market-Led Strategic Change*. 3rd ed. Butterworth–Heinemann: Oxford.
- Rainbird M. 2004. Demand and supply chains: The value catalyst. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management* 34 (3/4): 230–251.
- Rajendra K., Srivastava T., Shervani A., Fahy L. 1998. Market-based assets and shareholder value: A framework for analysis. *Journal of Marketing* 62 (1): 2–18.
- SAP. 2003. *Supply Chain and Demand Chain Integration: The Pathway to Profit and*

- Competitive Advantage*. Research Report. SAP: Germany.
- Schendel D., Hofer C. 1979. *Strategic Management: A New View of Business Policy and Planning*. Little Brown: Boston, MA.
- Selen W., Soliman F. 2002. Operations in today's demand chain management framework. *Journal of Operations Management* **20** (6): 667–673.
- Sheth J., Gardner D., Garrett D. 1988. *Marketing Theory. Evolution and Evaluation*. N. Y.
- Sheth J., Sisodia R., Sharan A. 2000. The antecedents and consequences of customer-centric marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science* **28** (1): 55–66.
- Slater S. 1997. Developing a customer value-based theory of the firm. *Journal of the Academy of Marketing Science* **25** (2): 162–167.
- Srivastava R., Shervani T., Fahey L. 1999. Marketing, business processes, and shareholder value: An organizational embedded view of marketing activities and the discipline of marketing. *Journal of Marketing* **63** (4): 168–179.
- Svensson G. 2002. Supply chain management: The re-integration of marketing issues and logistics theory and practice. *European Business Review* **14** (6): 426–436.
- Varadarajan R. 1992. Marketing's contribution to the strategy dialogue: The view from a different looking glass. *Journal of the Academy of Marketing Science* **20** (4): 335–343.
- Vollmann T., Cordon C. 1998. Building successful customer–supplier alliances. *Long Range Planning* **31** (5): 684–694.
- Vollmann T., Cordon C., Raabe H. 1995. From supply chain management to demand chain management. *IMD Perspectives for Managers* No. 9. IMD.
- Walker B., Bovet D., Martha J. 2000. Unlocking the supply chain to build competitive advantage. *International Journal of Logistics Management* **11** (2): 1–8.
- Womack J. P., Jones D. 1996. *Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation*. Simon and Schuster: N. Y. (Русск. пер.: Вумек Дж., Джонс Д. 2008. *Бережливое производство*. 4-е изд. М.: Альпина Бизнес Букс.)
- Woodruff R. 1997. Customer value: The next source for competitive advantage. *Journal of the Academy of Marketing Science* **25** (2): 139–153.
- Workman J., Homburg C., Gruner K. 1998. Marketing organization: An integrative framework with dimensions and determinants. *Journal of Marketing* **62** (3): 21–41.
- Yin R. 1994. *Case Study Research: Design and Methods*. 2nd ed. Sage: CA.
- Zablah A., Bellenger D., Johnston W. 2004. An evaluation of divergent perspectives on customer relationship management: Towards a common understanding of an emerging phenomenon. *Industrial Marketing Management* **33** (6): 475–489.
- Zaltman G., LeMasters K., Heffring K. 1982. *Theory Construction in Marketing: Some Thoughts on Thinking*. Wiley: N. Y.
- Zsidisin G. 2003. A grounded definition of supply risk. *Journal of Purchasing and Supply Management* **39** (5/6): 217–224.