СЕКЦИЯ 19. Логистика

АНАЛИЗ ВОЗДЕЙСТВИЯ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ПРОДУКТА НА ВЫБОР ЛОГИСТИЧЕСКОЙ СТРАТЕГИИ

Кузин Д.А.
кандидат технических наук, доцент
НИУ Высшая Школа Экономики, Россия

Поскольку продукты проходят различные фазы в течение жизненного цикла, особенности спроса и потребности сегментов потребителей претерпевают изменения во времени. Особенности поставки также должны изменяться по мере повышения зрелости продукта и технологии его производства. Продукты на основе высоких технологий исключительно подвержены вышеописанным изменениям и склонны к колебаниям спроса на очень коротком отрезке времени и представляют собой предмет изучения в экономике аналогичный мухе дрозофиле в биологии.

Жизненный цикл продукта проходит от фазы выведения на рынок, когда только потребители-новаторы интересуется этим продуктом и спрос обладает высокой степенью неопределенности, до фазы насыщения рынка, в которой продукт становится массовым товаром со стабильным и легко предсказуемым спросом.

Цель данного исследования – рассмотреть влияние цикла жизни высокотехнологичного продукта на выбор логистической стратегии на примере компаний с различными базовыми стратегиями.

Рабочей гипотезой исследования является предположение, что если компания стремится поддерживать оптимальное соответствие между стратегиями конкурентной и логистической, её логистическая стратегия должна изменяться во времени, по мере того как продукт входит в различные фазы жизненного цикла.

Общая цель любой логистической стратегии – предоставить потребителям требуемый уровень логистического сервиса при минимальных затратах в цепи поставок. При этом очевидно

предположить, что уровень логистического сервиса зависит от очередной фазы жизненного цикла продукта. Другими словами, в данном исследовании нас интересует поиск ответа на вопрос: не только «сколько» будут покупать клиенты, но и «как» будут покупать?

В ходе исследования был прослежен жизненный цикл 2 –х поколений интернет - планшетов iPad, выпускаемый компанией Apple за период с 9 ноября 2010 года до 23 марта 2012 года и проанализированы изменения в логистических стратегиях компаний «Эльдорадо» и «М-Видео» на протяжении всей жизни данных товаров в Нижегородской области (Россия).

По результатам наблюдений, логистические стратегии реализации данных гаджетов находились в диапазоне от «дешево и медленно» до «дорого и быстро». Стратегия «дорого и быстро» наблюдалась в самом начале жизни продукта, на стадии его выведения на рынок, в так называемый период «снятия сливок», который подразумевает поставки товара за кратчайшие сроки по высокой цене. Вместе с тем, если сравнить действия двух разных дистрибуторов – «М-Видео» и «Эльдорадо», то увидим, что эти торговые сети ведут себя по-разному. Вероятно, это вызвано тем, что у них принципиально разные базовые стратегии достижения конкурентного преимущества.

Главная цель компания «М-Видео» - повысить акционерную стоимость компании путем увеличения выручки и рентабельности и увеличить рыночную долю компании, благодаря успешному формату магазинов и сильному бренду.

По нашим наблюдениям, компания «М-Видео», реализуя базовую конкурентную стратегию дифференциации, старается как можно быстрее предоставить своим клиентам новинки (в том числе и планшетный компьютер iPad), не считаясь с издержками на транспортировку. Безусловно, в этом случае потребители могут приобрести раньше долгожданный iPad, чем в других магазинах-дистрибуторах, однако это будет стоить им дороже.

Базовой конкурентной стратегией компании «Эльдорадо» является минимизация издержек, что означает с точки зрения логистики сокращение затрат в отдельных логистических функциях и оптимизация уровней запасов в логистической системе.

С целью поддержания оптимального соответсвия между базовой и логистической стратегиями, компания «М-Видео» выбрала на начальной стадии выведения продукта на рынок логистическую стратегию с высокими переменными затратами (в первую очередь транспортными), что позволило обеспечить клиентам высокий уровень логистического сервиса по критерию доступности продукта к определенной дате начала продаж. В розничной сети «Эльдорадо» аналогичные гаджеты появились значительно позднее и по более низкой цене. В любом случае, iPad на первой стадии жизненного цикла продавался исключительно в розничных сетях.

На следующей стадии жизненного цикла товара – стадии роста, различия в логистических стратегиях между компаниями с различными конкурентными стратегиями минимальны. На этом этапе рынок в той или иной степени «принимает» iPad, и продажи становятся более предсказуемыми. Уровень логистического сервиса на этой стадии, как правило, планируется таким образом, чтобы обеспечить достижение запланированной прибыли. Главное — как можно скорее достичь безубыточного объема продаж и увеличить рыночную долю. В сфере логистики акценты смещаются от обслуживания любой ценой к соблюдению большего равновесия между издержками и сервисом. Необходимо подчеркнуть, что оптимальный уровень обслуживания потребителей, обеспечивающий требуемую логистическую поддержку продукта, устанавливается именно на стадии роста в жизненном цикле продукта и в рассматриваемых компаниях на данном этапе он равноценен.

Третья стадия жизненного цикла продукта – стадия зрелости. На этой стадии компании продают планшетные компьютеры iPad большими партиями.

Спрос на товар предсказуем, и компании конкурируют между собой, реализуя стратегию минимизации общих логистических издержек, что способствует снижению цены на уже известный большому числу потребителей гаджет. В этом случае, логистическая стратегия вступает в противоречие с конкурентной стратегией дифференциации и компания «М-Видео» первой начинает выводить устаревающий продукт с розничного рынка.

Попытка удержания товара на «плато зрелости» приводит к внесению поправок в стратегию ценообразования и сервиса. Конкуренты стараются повысить базовый уровень сервиса, предлагают уникальные услуги, обладающие добавленной стоимостью, в стремлении добиться лояльности потребителей. Для достижения этой цели на логистику выделяются дополнительные расходы, и рентабельность продукта снижается.

На стадии зрелости в жизненном цикле продукта, многие производители и розничные сети развивают собственные распределительные склады для того, чтобы иметь возможность обслуживать разнообразные сегменты потребителей. На смену простой задаче доставки произведенной продукции непосредственно нескольким крупным потребителям приходит множество альтернативных вариантов распределения, отвечающих индивидуальным запросам. В условиях многоканального маркетинга, как правило, повышаются удельные издержки логистики. Конкурентные условия, присущие стадии зрелости, усложняют логистическую деятельность и требуют от нее большей гибкости.

На этом этапе, например, компания «М-Видео», имеющая, по сравнению с компанией «Эльдорадо», значительно более развитую собственную складскую сеть начинает первой продавать через Интернет товары, находящиеся на стадии зрелости.

Последняя стадия – стадия устаревания. В розничной сети планшетные компьютеры iPad старых моделей постепенно вытесняются обновленными гаджетами. Наблюдается рост продаж через Интернет, где оставшиеся запасы устаревших товаров реализуются со скидками и задержками во времени поставок, что соответствует стратегии минимизации логистических затрат.

Таким образом, по результатам исследований были выделены оптимальные сочетания между стадией жизни продукта и логистической стратегией компании и разработаны некоторые практические рекомендации:

- **Стадии внедрения** соответствует стратегия минимизация инвестиций в логистическую инфраструктуру при высоких переменных затратах. При этом осуществляется прямая доставка

товаров потребителям, минуя складирование; возможен вариант использование складов общего пользования. Технология поставок «точно в срок», реализуемая на этом этапе наиболее рентабельна для всех участников цепи поставок.

- **На стадии роста** оптимальной является стратегия минимизации общих логистических издержек. Компания старается сократить логистические издержки в отдельных логистических функциях, оптимизировать уровни запасов в логистической системе, оптимизировать управленческие решения в отдельных функциональных областях или логистических функциях по критерию минимума логистических издержек. Компании начинают использовать 3PL подход, при котором полный комплекс логистических услуг от доставки и адресного хранения до управления заказами и отслеживания движения товаров передается на аутсорсинг сторонней транспортно-логистической организации.

- **На стадии зрелости** компаниям выгоднее всего реализовать стратегию улучшения качества логистического сервиса. Компании на этой стадии жизненного цикла продукта должны максимально улучшать качества выполнения всех логистических операций и функций, развивая логистическую поддержку предпродажного и послепродажного сервиса. На данной стадии необходимо поддерживать максимальный уровень логистического сервиса, чтобы продукт как можно дольше не переходил в стадию спада.

- **На стадии устаревания** продукта, логистам следует передавать управление товарными запасами на аутсорсинг, оптимизировать число логистических посредников и закрепляемые за ними функции.

СЕКЦИЯ 20