

Библиографическая ссылка:

Наумов В.Н., Трефилова И.Н. Создание потребительской ценности как фактор эффективного управления цепочкой поставок // Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера: Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. 2015. - №2.- С. 24-39.

**СОЗДАНИЕ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ ЦЕННОСТИ КАК ФАКТОР ЭФФЕКТИВНОГО
УПРАВЛЕНИЯ ЦЕПОЧКОЙ СПРОСА**

**CONSUMER VALUE CREATION AS A FACTOR OF EFFECTIVE DEMAND CHAIN
MANAGEMENT**

Наумов В.Н., Трефилова И.Н.

Naumov V.N., Trefilova I.N.

В статье рассмотрены вопросы управления спросом в цепочках ценности за счет создания и наращивания потребительской ценности. Каждый бизнес-субъект цепочки ценности, обладая определёнными ресурсами (материальными, нематериальными, трудовыми, финансовыми, информационными) и ключевыми компетенциями, вносит свой вклад в создание ценности для потребителей, которая сама становится уникальным маркетинговым ресурсом для регулирования рыночного спроса, особенно в период кризиса, когда растёт волатильность рынка. Выделены и проанализированы ключевые компоненты потребительской ценности для управления спросом. Предложен механизм формирования потребительской ценности в цепочке управления спросом, включающий требования к поставщикам сырья, материалов и комплектующих, к производителю, а также к дистрибьюторам и розничным предприятиям.

The questions of Demand Management in the value chain by creating and building customer value are considered in the article. Each actor in value chain having certain resources (both tangible and intangible, labor, financial, information) and key competences contributes to value creating process to regulate the market demand. Especially during economical crisis, when the market volatility increases the questions of demand chain management become the most important ones. The authors determinate and analyze the key components of customer value for demand chain management. The mechanism of consumer value development in Demand Chain Management are offered, including requirements for suppliers of raw materials and components, the manufacturer, as well as distributors and retailers.

Ключевые слова: потребительская ценность, маркетинговые ресурсы, цепочка ценности, модели управление спросом, управление цепочкой спроса.

Keywords: value, marketing resources, value chain, demand management models, demand chain management.

Введение

В современной российской экономике особая роль принадлежит решению проблемы сохранения существующего спроса во всех отраслях народного хозяйства. Еще недавно стабильно развивающиеся рынки под воздействием изменившейся политической обстановки, усиленной кризисом мировой экономики, стали волатильными, что ставит новые задачи перед коммерческими структурами по управлению спросом на свою продукцию. В то же время решение данной проблемы может привести к росту затрат предприятий как на логистику, так и на продвижение товаров и продукции по всей длине каналов товародвижения. По этой причине предприятия-производители и посредники объединяют свои усилия по формированию единой системы управления материальными и нематериальными потоками, обеспечивающими формирование и доставку ценностей потребителям. В маркетинге подобные системы получили название «интегрированные маркетинговые системы» [5], а в логистике - «цепочки поставок» [6].

Все больше авторов рассматривают подобные системы как сети. Сетевой подход получил широкое распространение не только в маркетинге и логистике, но и в экономике и стратегическом управлении [9,17,18]. Маркетинг взаимодействия как философия и методология межфирменных коммуникаций ориентирован на развитие долгосрочных взаимоотношений, которые являются основой устойчивости цепочек поставок [13]. Сетевой подход как развитие идей взаимодействия становится одним из методов поддержания гибкости и устойчивости взаимодействующих на рынке компаний (в том числе в цепях поставок) [10].

В последнее время в отношении системы, включающей все стадии создания и доведения ценности до потребителя, все чаще используется термин «цепочка ценности» [12,20,22], а также «цепочка спроса» [6,24]. Между всеми этими терминами есть взаимосвязь, а иногда их используют как синонимы, поскольку все они отражают один и тот же процесс – процесс взаимодействия партнеров при создании и доведении до потребителя потребительской ценности. Разница в терминологии объясняется лишь тем, что термины формировались в разных функциональных областях теории менеджмента – логистике, маркетинге, операционном менеджменте. В рамках данного исследования мы будем использовать понятия «цепочки ценности» и «цепочки спроса» как фактически взаимозаменяемые.

О.У. Юлдашева и др. определяют цепочку создания потребительской ценности как «взаимосвязанный цикл операций по разработке, производству, реализации и доставке потребителю ценности, включая его обслуживание, осуществляемых совокупностью компаний (лиц), взаимодействующих как партнеры» [14]. Данное определение отражает партнерский характер деятельности в цепочке ценности, а также нацеленность всех участников цепочки на конечного потребителя.

В противовес цепочкам ценности рассмотрение цепочек спроса всегда связано с существованием единого информационного обеспечения, которое позволяет всем участникам цепочки синхронизировать операционные процессы, а значит, оптимизировать затраты и риски. Другими словами, цепочка спроса – это автоматизированная цепочка ценности.

Термин «цепочка ценности» лучше отражает суть процессов взаимодействия участников, целью которых является создание потребительской ценности. Термин «цепочка спроса» лучше использовать в расширенной трактовке как «управление цепочкой спроса», поскольку в таком случае речь идет об обеспечении устойчивости спроса на ценности, которые создаются участниками цепочки. Фокусом данной статьи является исследование процесса управления спросом за счет создания потребительской ценности.

Управление спросом в цепочках поставок

Многими специалистами, занимающимися проблемами управления цепочками спроса (К. Гордон, Т. Воллманн, М. Кристофер, И. Селен, Ф. Солиман, Х. Пэк, Х. Рабе и др.), делается акцент, главным образом, на логистические аспекты, включая хранение и перемещения товаров от производителя к потребителю, а также на создание автоматизированных систем обмена информацией с использованием IT-технологий.

Как отмечается в работе, «большинство последних дискуссий ведется вокруг способности цепи поставок быть «бережливой» или «гибкой» [16, с.11]. В частности, М. Кристофер и Пэк Х. приводят две стратегии управления спросом [6]:

- традиционная цепочка поставок, когда основной акцент делается на формирование товарных запасов участников, обеспечивающих стабильность поставок в соответствии с колебаниями спроса;
- подвижная цепочка поставок за счёт отслеживания конечного спроса и быстрого информирования поставщика в реальном режиме времени о фактическом конечном спросе.

Авторы справедливо обращают внимание на существенный недостаток использования первой стратегии, связанный с эффектом «кнута» («Forrester effect»), когда даже небольшие изменения требований потребителей (колебания конечного спроса) приводят к увеличению спроса по направлению снизу-вверх [6, с.118-119]. Это приводит к избытку складских запасов у производителя и посредников и, соответственно, к снижению эффективности логистических бизнес-процессов каждого участника доставки ценностей потребителям.

Вторая стратегия направлена на устранение проблемы сверхвысоких товарных запасов, но требует наличия точных методик прогнозирования и современных IT-технологий, позволяющих связывать все звенья цепочки поставок в единую информационную базу данных, способную работать в on-line режиме (EDI - Electronic Data Interchange).

У.Юттнер, М.Кристофер и С. Бейкер.определяют управление цепочкой спроса как «концепцию, направленную на интеграцию процессов, ориентированных на спрос и на поставки» [16]. Процесс управления спросом, отмечают учёные, должен способствовать сбалансированности способностей фирмы и требований потребителей. В качестве методической базы ими предлагается использовать модель DCM (Demand Chain Management) как макропроцесс, включающий всю деятельность компаний с целью создания и предоставления предложений ценности для клиента, основанных на потребностях [25]. Заметим, что в настоящее время, кроме модели DCM, существует достаточно

много других подходов, предлагающих тем или иным способом управлять спросом в интегрированных цепочках поставок ценностей потребителям (табл. 1).

Таблица 1

Модели управления спросом в цепочке поставок ценностей потребителям

Модель	Описание модели	Достоинства и недостатки
DCM (Demand Chain Management) - управление цепью спроса	Модель объединила в себе концепции SCM (Supply Chain Management) и CRM (Customer Relation-ship Management)	Достоинство: - комплексность взаимодействия с потребителями и посредниками. Недостаток: - CRM-программы не позволяют осуществлять прогноз спроса.
QR (Quick Response) – модель быстрого реагирования	Это метод координации работы производителя с оптовыми и розничными предприятиями за счёт использования IT-технологии, позволяющей осуществлять мониторинг продаж и быстро передавать данные всем заинтересованным участникам	Достоинства: - быстрый обмен данными за счёт автоматической передачи заказа от покупателя в ERP-систему производителя; - сканируя индивидуальный штрих-код, можно выявить место фактического пребывания и количество проданного товара. Недостаток: - модель QR требует использования глобальной системы автоматической нумерации GS1 Global (EAN International) в виде штрих-кода для каждого товара, проходящего по цепочке производитель-дистрибьютор-дилер [4].
ECR (Efficient Consumer Response) – модель эффективного реагирования на запросы потребителей	Объединяет производителя и посредника для более эффективного реагирования на спрос потребителя. ECR позволяет осуществлять электронный обмен данными и автоматически идентифицировать товары и предприятия	Достоинства: - основное внимание сосредоточено на отношениях производителя и посредников с конечным покупателем (потребителем); - внедрение ECR позволяет добиться снижения запасов, повысить эффективность использования транспорта, снизить сроки выполнения заказов клиентов. Недостаток: - отношения между производителями и торговой сетью должны быть доверительными, притом до такой степени, чтобы торговая сеть, по сути, передала процесс заказа товара непосредственно его производителю
CPFR (Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment) - совместное планирование,	Суть модели — объединение всех участников цепочки поставок для обмена ресурсами и информацией не только о движении и хранении товаров, но и о планах на будущий период. Основное	Достоинства: - единое прогнозирование спроса потребителей для всех партнеров; - координация сотрудничества производителя и продавца от прогноза продаж до решения текущих проблем; - динамичный подход к решению сложных

прогнозирование и обновление	отличие CPFR от ECR состоит в расчете постоянно обновляющихся прогнозов потребностей и поставок	ситуаций; - гарантия поставок продукции от продавцов и производителей. Недостатки: - необходимость синхронизации данных, основанных на внедрении общемировых стандартов на базе штрих-кодов; - необходимо, чтобы управление взаимодействием участниками цепочки поставок взяла на себя компания, обладающая рыночной властью и доверием.
------------------------------	---	--

Приведённые в табл. 1 модели направлены в первую очередь на решение логистических задач, имеющих целью снижение затрат на доставку и хранение товаров. Управление спросом в этих моделях осуществляется с помощью прогнозирования, основанного на замерах текущего спроса, что в условиях нестабильной внешней среды часто не отражает его реальное состояние. Можно согласиться с тем, что данные системы реагирования на изменение спроса, когда информация о спросе максимально быстро передаётся производителю, способны повысить эффективность взаимодействия между предприятиями (например, совместная работа компаний P&G и Wall-Mart), но кардинально они решить данную проблему не могут. Другими словами, «реакционный» [1] стиль управления спросом наиболее эффективен только в условиях стабильной внешней среды, чего нет в настоящее время. К тому же потребитель стал обладать большой рыночной властью, требует к себе индивидуального подхода, гибкости и высокой скорости решения его проблем.

Следовательно, быстро меняя структуру потребительской ценности в соответствии с потребностями потребителей, можно не только поддерживать спрос на продукцию предприятия, но и увеличивать его [2]. Поэтому управление цепочкой спроса должно акцентироваться на выявлении и анализе внешних и внутренних факторов и выделении среди них тех, которые, во-первых, обладают возможностью влиять на спрос в долгосрочном периоде, а во-вторых, должны являться уникальными ресурсами предприятия, с помощью которых оно может совместно с другими участниками интегрированной цепочки создавать и менять в нужном направлении структуру потребительской ценности. Классификация факторов, в той или иной степени влияющих на спрос, приведена в табл. 2.

Таблица 2

Основные факторы, влияющие на уровень спроса

Факторы	Характер влияния на спрос	Возможность управления спросом со стороны предприятия
Факторы внешней среды и рынка:		
Политическая ситуация в мире	Нестабильная политическая обстановка негативно влияет на спрос	Невозможно
Состояние экономики	Инфляция, рецессия, стагнация	Невозможно

	негативно влияют на спрос	
Тип товара по положению в цепочке спроса	Товары конечного спроса существенно влияют на товары производного спроса	Невозможно
Наличие товаров-субститутов	Товары-субституты негативно влияют на спрос данного товара	Невозможно
Состояние рынка (уровень насыщенности)	Чем выше уровень насыщенности рынка, тем сложнее увеличивать спрос	Невозможно
Факторы поведения потребителей:		
Финансовые возможности потребителей	Чем выше доход потребителей, тем выше спрос (кривые Энгеля и Торнквиста)	Невозможно
Стереотипы поведения, определяемые культурой, субкультурой, стилем жизни потребителей	Спрос может возрасти, если товар соответствует стереотипам потребителей	Невозможно
Отношение потребителей к товару (бренду)	Чем лучше потребитель относится к товару (бренду), тем выше может быть спрос	Невозможно
Чувствительность потребителей к цене	Повышение цен негативно влияет на спрос и наоборот	Возможно
Чувствительность потребителей к структуре потребительской ценности	Соответствие структуры ценности выгодам потребителей способствует увеличению спроса	Возможно
Интенсивность потребления товара	Чем выше интенсивность потребления, тем выше спрос	Возможно
Факторы, определяемые возможностями предприятий, входящих в цепочку спроса:		
Уникальные ресурсы и компетенции	Чем более уникальны материальные ресурсы (сырьё, технологии и пр.) и нематериальные (бренд, репутация, доверие, лояльность), тем стабильнее или выше спрос	Возможно
Уровень координации и интеграции участников цепочки спроса	Наличие единого управляющего механизма в области логистики, маркетинга и обмена информацией может увеличить спрос	Возможно
Маркетинговая активность производителя, дистрибьютора и ритейлера	Реклама, стимулирование сбыта могут увеличить спрос	Возможно
Уровень проникновения товара	Повышая уровень проникновения товара, можно увеличить спрос	Возможно
Уровень дистрибуции	Увеличивая уровень дистрибуции, можно увеличить спрос на товар	Возможно
Уровень кастомизации товара производителем, дистрибьютором и ритейлером	Чем более кастомизирован товар, тем выше спрос	Возможно
Предоставления рассрочки платежа (кредита) производителем, дистрибьютором и ритейлером	Рассрочка платежа за товар может увеличить спрос	Возможно

Уровень сервиса (качество, доставка, обслуживание) со скидкой или бесплатно	Качественный, бесплатный сервис может увеличить спрос	Возможно
Личные контакты с потребителем	Личные контакты, основанные на индивидуализации отношений могут увеличить спрос	Возможно

Из табл. 2 видно, что факторы, влияющие на спрос, делятся на три группы:

- факторы внешней среды и рынка, которыми предприятие не может управлять;
- факторы, определяющие поведение потребителей, которые делятся на неуправляемые и частично управляемые;
- управляемые факторы, определяемые возможностями предприятий, а также уровнем их координации и интеграции в цепочке поставок.

Задача управления спросом эффективнее всего реализуется с помощью формирования такой потребительской ценности, которая будет удерживать потребителей от прекращения покупок, даже если будет складываться неблагоприятная внешняя обстановка. Речь идёт не только о таких базовых маркетинговых ресурсах, как товарный комплекс, но и о нематериальных ресурсах каждого участника цепочки управления спросом (сила бренда, репутация, доверие) - всё то, что создаёт уникальную потребительскую ценность, которая в этом случае сама становится исключительным маркетинговым ресурсом. Именно маркетинговые ресурсы участников цепочки управления спросом способны воздействовать на потребителей и создавать устойчивые связи с продавцами или с товарным брендом в самых неблагоприятных внешних условиях.

Однако следует иметь в виду, что тенденцию снижения глобального спроса нельзя предотвратить усилиями маркетинга, поэтому речь может идти только об управлении спросом на товары конкретного производителя, находящегося в цепочке поставки. С этой точки зрения важно знать, какова чувствительность каждого сегмента потребителей к структуре потребительской ценности. Так, одни потребители будут считать важными только базовые характеристики товара, другим важны различные дополнения к товару - эмоции, впечатления, доверие, бренд, удобство покупки и обслуживания, комплексное решение, а третьим - ценовой фактор и т.д.

С точки зрения рассматриваемой проблемы интегрированные рыночные структуры способны более динамично реагировать на рыночные изменения, имеют больше возможностей создавать уникальные ценности для потребителей, способные влиять на уровень спроса с их стороны, чем если бы каждый участник действовал самостоятельно. Интеграция отдельных бизнес-субъектов в единую скоординированную систему управления спросом не только приводит к определённым конкурентным преимуществам, сокращению логистических, маркетинговых и транзакционных издержек, но и позволяет лучше удовлетворять потребности клиентов в самом товаре, его использовании и обслуживании. Другими словами, каждый бизнес-субъект, обладая определёнными

уникальными ресурсами (материальными, трудовыми, финансовыми, нематериальными и информационными) и ключевыми компетенциями, вносит свой вклад в создание уникальной ценности для потребителей и в формирование рыночного спроса (рис. 1).

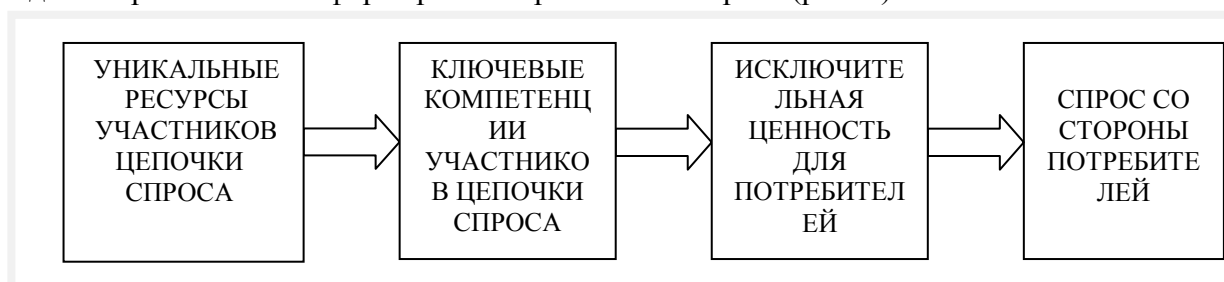


Рис. 1. Процесс трансформации уникальных ресурсов участников цепочки спроса в ценность для потребителей

Из рис. 1 следует, что каждый участник цепочки спроса должен иметь уникальные ресурсы, способные трансформироваться в ключевые компетенции. Совмещение ключевых компетенций бизнес-субъектов позволяет создать исключительную потребительскую ценность путём включения в неё составляющих, имеющих важное значение для потребителей и превосходящих ценности конкурентов.

Таким образом, управление цепочкой спроса можно рассматривать как управление потребительской ценностью, которая становится уникальным маркетинговым ресурсом, способным активно воздействовать на поведение потребителей и увеличивать спрос с их стороны.

Ресурсы, используемые для создания потребительской ценности, - это активы участников товародвижения, которые должны быть достаточно уникальными, в нужном количестве и иметь возможность трансформироваться в соответствующие ключевые компетенции. С одной стороны, формирование и владение ресурсами требует затрат, а с другой стороны, чем более уникальны ресурсы, тем большую ренту компания может получить от их использования. На основе этого предположения получила широкое распространение ресурсная теория фирмы, развивающая подход Г. Хамела и К. Прахалада о «корневых компетенциях» [23], которые должна иметь компания, чтобы создавать ценности для потребителей. Чтобы компетенции участников, входящих в цепочку управления спросом, эффективно могли использоваться, должны быть соблюдены несколько требований:

- компетенции каждого участника цепочки должны обладать свойствами совместимости и взаимодополняемости;
- компетенции каждого участника должны вносить существенный вклад в формирование базовой или дополнительной потребительской ценности;
- компетенции должны быть уникальными (ключевыми) и развивающимися на длительный период времени;
- компетенции должны быть лучше, чем у конкурентов.

В состав ключевых компетенций входят знания, умения, способности, опыт, ноу-хау в конкретной функциональной области, за которую несёт ответственность тот или иной участник цепочки управления спросом. В то же время необходимо учитывать, что не все ресурсы могут использоваться для развития ключевых компетенций, а только те, которые трансформируются в реальные выгоды (ценности) для всех взаимодействующих сторон, включая потребителей.

Подобный вывод полностью соответствует современной трактовке маркетинга, данной Американской маркетинговой ассоциацией, которая связывает его не столько с удовлетворением потребностей потребителей, сколько с «процессами создания, продвижения и предоставления ценностей для покупателей и управления взаимоотношениями с ними с выгодой для организации и для заинтересованных в ней лиц» [5].

Сущность и структура потребительской ценности

С точки зрения рассматриваемого вопроса потребительская ценность как маркетинговый ресурс представляет собой совокупность нескольких компонентов, имеющих важное значение для потребителей, в которой товар может быть не самым важным элементом ценности. О.И. Юдин и О.У. Юлдашева отмечают, что «переход от производства продукта к предложению комплексного решения потребителю заставляет иначе взглянуть на процесс создания потребительской ценности [12]. Действительно, современный потребитель покупает не продукт, а нечто большее – ценность, состоящую из множества элементов. Отсюда возросший в последнее время интерес к ценностному подходу и методам оценки ценности [15].

На взгляд авторов, потребительскую ценность можно представить четырьмя компонентами:

- товарным комплексом;
- нематериальными ресурсами (сила бренда, репутация, доверие);
- коммуникациями с потребителями и между участниками цепочки поставок;
- каналами (маркетинговыми, сбытовыми) доставки ценностей потребителям, начиная от поставщиков сырья, материалов и комплектующих (рис. 2).



Рис. 2. Компоненты потребительской ценности для управления спросом

Товарный комплекс представляет собой набор полезностей для потребителей, формируемый не только производителем товара (продукции), но и поставщиками сырья, материалов, комплектующих и узлов, посредниками, входящими в цепь поставок, и сервисными службами. Чем больше полезность товарного комплекса, тем выше будет спрос на него, но до определённого предела (в соответствии с теорией предельной полезности). Товарный комплекс является одним из базовых составляющих потребительской ценности, формирующим спрос на конкретный товар. Его полезность можно увеличить, используя такие модели, как «метод Кано» [19] или принцип «отложенного завершения товара», когда окончательное завершение товара откладывается до того момента, когда станет известен характер спроса или «триада ценностей» - качество, сервис и цена [6, с.117].

Использование нематериальных ресурсов, к которым можно отнести, прежде всего силу бренда, репутацию и доверие, является эффективным средством управления спросом в долгосрочном периоде. Нематериальные ресурсы формируются маркетинговым подразделением компании. Именно маркетинг создает привлекательный образ торговой марки или бренда для потребителя, насыщая его позитивными эмоциями и чувствами, воспринимаемыми потребителем [12]. Эти же ресурсы формируют аквизиторский потенциал [7], благодаря чему при повышении цен спрос упадёт на небольшую величину, а при их снижении спрос будет расти быстрее обычной ценовой эластичности.

Организация коммуникаций с потребителями и между участниками товародвижения является необходимым условием управления спросом, поскольку не только способствует известности бренда товара и его производителя, но и является средством межсубъектной координации. Несмотря на широкое применение IT-технологий для организации коммуникативного взаимодействия между участниками интегрированных структур, показанных в табл. 1, важную роль играют личные контакты с потребителями, направленные на развитие доверия и на выявление их новых потребностей с тем, чтобы как можно быстро предложить им кастомизированный товар или вовлечь в совместное создание ценности. На этот момент обратила внимание О.А. Третьяк: «Поиск различных форм вовлечения клиентов в непосредственное взаимодействие в цепочке создания ценности имеет большое будущее. Именно эти формы усиливают клиентоориентированность, обеспечивают фирме доминирующее положение не за счёт «выдавливания» или просто устранения конкурентов, а за счёт повышения конкурентоспособности» [11].

Например, в компании «Марвел-Дистрибуция», которая является одним из крупнейших широкопрофильных IT-дистрибуторов на территории России, за каждым партнёром закреплён менеджер, наделённый широкими полномочиями и способный решить большинство возникающих в процессе работы вопросов, а при необходимости подключить технических специалистов по развитию бизнеса определённого направления, финансистов, логистов и других сотрудников компании [26]. Сотрудники, осуществляющие контакты с клиентами, должны обладать ключевыми компетенциями за счёт высокого уровня знаний, умений и навыков, постоянного обучения, позволяющих создавать уникальные ценности для потребителей.

При этом заметным трендом в межличностных коммуникациях являются рост эмоционального фактора взаимодействия с потребителем, налаживание с ним неформальных связей на постоянной

основе. Авторы ряда книг по маркетингу справедливо отмечают рост важности впечатлений и опыта потребителя от взаимодействия с компанией [2, 19, 21]. В некоторых компаниях даже работают сотрудники, которые не занимаются техническими вопросами, а целенаправленно работают с клиентами, налаживая с ними неформальные связи [3].

Каналы доставки ценностей (маркетинговые, сбыта, дистрибьюции), а также поставщики сырья, материалов и комплектующих, входящих в цепочку управления спросом, участвуют в формировании ценностей для потребителей и, следовательно, способны влиять на спрос на товары данного производителя. В зависимости от того, на каком уровне цепочки находится предприятие, оно с помощью уникальных ресурсов формирует те или иные составляющие потребительской ценности. На рис. 3 показан механизм формирования ценностей для потребителей в цепочке управления спросом, начиная от поставщика сырья, материалов и комплектующих.



Рис. 3. Механизм формирования потребительской ценности в цепочке управления спросом

Согласно рис. 3, производитель формирует базовую ценность товарного предложения, следуя соблюдению требований потребителей и, в свою очередь, исходя из этих требований, разрабатывает соответствующие требования к поставщикам сырья, материалов и комплектующих, а также к дистрибьюторам, задача которых - добавлять ценность к продукции производителя. Исходя из требований потребителей и варьируя структурой базовой ценности, предприятие-производитель имеет возможность управлять спросом на свою продукцию. Таким образом, фокусом внимания в процессе управления спросом являются требования потребителей, в соответствии с которыми производитель и посредники, в первую очередь розничные, должны иметь непрерывные контакты.

Информацию о требованиях потребителей производитель должен собирать, регулярно проводя их опросы, а также через своих партнёров – предприятий, имеющих непосредственные контакты с

ними, например через предприятия розничной торговли. Если для потребителей оказываются важными те компоненты товара (сырьё, материалы, комплектующие), которые поставляются их поставщиком, то производитель выдвигает эти требования и поставщику. В то же время, по мнению некоторых специалистов, на практике часто у производителя отсутствуют «поверхности соприкосновения» с конечным покупателем [3]. Многие российские предприятия-производители недооценивают важность прямых контактов с потребителями, считая, что это должен делать розничный посредник.

Значимость дистрибьютора в управлении спросом существенно зависит от вида товара. В одних случаях дистрибьютор занимается только распределением товара по предприятиям розничной торговли, и его вклад в управление спросом здесь минимален, а в других случаях он является полноправным участником формирования уникальной базовой ценности для потребителей, одновременно обмениваясь ценностями и с партнёрами, находящимися выше и ниже в канале товародвижения.

Примером может служить компания «Марвел-Дистрибуция», которая участвует в создании ценности для поставщиков за счет повышения эффективности работы, формирования спроса, доступа к широкому каналу сбыта и различным сегментам рынка. При работе со своими розничными партнёрами (resellers) компания использует гибкий индивидуальный подход, формирует уникальные предложения, оказывает техническую, маркетинговую и финансовую поддержку, а также предоставляет логистический, консалтинговый и электронный сервисы [26].

Дистрибьюторы организывают различные тестовые лаборатории, обучение персонала партнёров, семинары, выставки, презентации и пр. Дистрибьюторы вследствие своего промежуточного положения между производителем и розничным предприятием являются «трансляторами» информационных потоков между ними, но их роль в управлении спросом на потребительской рынке в целом достаточно ограничена.

Основная задача предприятий розничной торговли – использование разнообразного маркетингового инструментария для донесения до потребителей базовой и добавленной ценностей, включая собственные. Потребитель, выбирая розничное предприятие, рассматривает его по многим атрибутам, представляющим для него ценности в виде совокупности характеристик, свойств товара, всего ассортимента, дополнительных услуг, эмоций и впечатлений, соотнесённых с ожидаемыми затратами и риском [8]. Другими словами, потребитель мысленно представляет себе так называемую «карту ценности», согласно которой и выбирает место покупок.

В этом плане роль предприятия розничной торговли в управлении спросом на товары конкретных производителей чрезвычайно велика, особенно если оно осуществляет активное взаимодействие с производителем и дистрибьютором, быстро доводя до них требования и мнения потребителей.

Выводы

Управление спросом представляет собой процесс последовательного наращивания потребительской ценности, начиная от поставщика сырья, материалов и комплектующих и заканчивая предприятиями

розничной торговли, источником которой являются уникальные материальные и нематериальные ресурсы, трансформирующиеся в ключевые компетенции каждого участника канала товародвижения.

Потребительская ценность как маркетинговый ресурс, состоит из товарного комплекса, нематериальных атрибутов (бренда, репутации, доверия), коммуникативных связей с потребителями и между участниками, каналов доставки ценностей потребителям, начиная от поставщиков сырья, материалов и комплектующих, и является комплексным инструментом управления спросом. Именно наличие ресурсов и ключевых компетенций участников каналов товародвижения, способных быстро трансформироваться в потребительскую ценность, позволяет управлять цепочкой спроса, воздействуя на потребителей, и тем самым создавать предпосылки для сохранения спроса в самых неблагоприятных экономических условиях.

Управление спросом должно основываться на тщательном исследовании всей цепочки создания ценности, каждого ее звена, поскольку каждый участник может добавить ценность комплексному предложению потребителя. Очевидно, что автоматизация процесса управления цепочкой ценности повышает ее гибкость за счет создания лучших возможностей для обмена информацией о потребительских нуждах. Поэтому развитие цепочек ценности и совершенствование управления спросом лежат в области внедрения единого информационного обеспечения, обеспечивающего координацию деятельности всех участников цепи.

Представленные в статье теоретические и методические подходы требуют в дальнейшем экспериментальных исследований в целях установления количественных связей между структурой потребительской ценности и уровнем спроса, а также между вкладом каждого участника в ценность и уровнем спроса на конкретные товары.

Список литературы:

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. - СПб.: Питер, 1999. - 416с.
2. Аренков И.А., Наумов В.Н., Юлдашева О.У., Середохо В.А. Маркетинг и управление потребительской ценностью. СПб.: АМКОС, 2013. - 656 с.
3. Баркан Д.И. Управление продажами: учебник. - СПб.: Высшая школа менеджмента, 2008. - 908 с.
4. Иванов Д. Современные концепции управления дистрибьюцией. URL: http://www.marketing.spb.ru/lib-mm/sales/dis_consepts.htm (дата обращения 10.04.2015)
5. Котлер Ф., Келлер К. *Маркетинг менеджмент*. - СПб.: Питер, 2010. - 816 с.
6. Кристофер М., Пэк Х. *Маркетинговая логистика*. - М.: Издательский дом «Технологии», 2005. - 200с.
7. Наумов В.Н. *Управление взаимодействием в системе сбыта: теория, методология, стратегии*. - СПб.: Политехника-сервис, 2011. - 286с.
8. Наумов В.Н. Методика расчёта мультиатрибутивной потребительской ценности предприятий розничной торговли // *Маркетинг розничной торговли*. - 2014. - №1. - С.4-12.

9. Попова Ю.Ф. Роль международных сетей в интернационализации российского бизнеса // Проблемы современной экономики. - 2008. - №4. - С. 137-140.
10. Попова Ю.Ф., Соренсен О.Ю. Особенности развития маркетинговой деятельности на российских предприятиях // Маркетинг в России и за рубежом. - 2000. - №5. - С.3-11.
11. Третьяк О.А. Развитие концепции управления цепочкой спроса на новых основаниях // Российский журнал менеджмента. 2008. Т. 6. - № 4. - С.141-148.
12. Юдин О.И., Юлдашева О. У. Моделирование цепочки по созданию потребительской ценности // Проблемы современной экономики. - 2012. - № 1(41). - С.218-222.
13. Юлдашева О.У. Маркетинг взаимодействия: философия и методология межфирменных коммуникаций // Маркетинг. - 1999. - №3. - С.32-41.
14. Юлдашева О.У., Юдин О.И., Прокопцов В.Е. Маркетинговые стратегии бизнес-моделирования // Проблемы современной экономики. - 2012. - №4(44). - С.235-238.
15. Юлдашева О.У., Шубаева В.Г., Орехов Д.Б. Методология измерения и оценки потребительской ценности: дифференциация подходов // Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера: Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. 2014. - №3. - С.198-210.
16. Юттнер У., Кристофер М. и Бейкер С. Управление цепочкой спроса: интеграция маркетинга и управления цепочкой поставок // Российский журнал менеджмента. 2008. Т.6. - № 4. - С.44-62.
17. Gadde L.E., Hakansson H., Persson G. Supply Network Strategies. *A JohnWiley and San, Ltd.*, 2010. 421p.
18. Johanson J., Mattsson L.G. The Markets as Networks Research Tradition in Sweden: Research Tradition in Marketing. Boston: *Kluwer Academic Publishers*, 1993. P. 321-342.
19. [Kano N.](#), Nobuhiku S., Fumio T., Shinichi T. [Attractive quality and must-be quality](#). *Journal of the Japanese Society for Quality Control* (in Japanese), 1984, April, № 14 (2). P. 39–48.
20. Kaplinsky R. And Morris M. A Handbook for value chain research, *IDRC-International Development Research Center*, 2003. 178p.
21. Moore, J. F. The Death of Competition: Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystems. New York: *Harper Business*, 1996.
22. Porter M. Competitive Advantages – Creating and Sustaining Superior Performance. N.Y.: *Free Press*, 1980.
23. Prahalad C., Hamel G. The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*. May - June, 1990. P. 79–91.
24. Soliman F. Operations in today's demand chain management framework. [Journal of Operations Management](#). No.11. 2002; 20(6).
25. Vollmann T., Cordon C., Raabe H. From Supply Chain Management to Demand Chain Management. Lausanne. *IMD Perspectives for Managers*, 1995, No.9. November.
26. Информация о компании «Марвел» [сайт]. URL: http://www.marvel.ru/about/about_company/ (дата обращения 10.04.2015)

References:

1. Ansoff H.I. The New Corporate Strategy. Revised Edition Hardcover – International Edition. 1988. 401 p. (Russ. ed.: Ansoff I. Novaja korporativnaja strategija. SPb.: Piter, 1999. 416 p.)
2. Arenkov I.A., Naumov V.N., Juldashaeva O.U., Seredoho V.A. Marketing i upravlenie potrebitel'skoj cennost'ju [Marketing and Consumer Value Management] SPb, AMKOS, 2013. 656 p.
3. Barkan D.I. Upravlenie prodazhami [Sales Management] SPb, Vysshaja shkola menedzhmenta, 2008. 908 p.
4. Ivanov D. Sovremennye koncepcii upravlenija distrib'jucej [Contemporary Concepts of Distribution Management]. Available at: http://www.marketing.spb.ru/lib-mm/sales/dis_consepts.htm (accessed 10.04.2015)
5. Kotler F., Kellere K. Marketing Management (13th Edition). Hardcover. 2008. 825 p. (Russ. ed.: Kotler F., Keller K. Marketing menedzhment. - SPb.: Piter, 2010. 816 p.)
6. Kristofer M., Pjek H. Marketingovaja logistika (Marketing Logistics) M, Izdatel'skij Dom «Tehnologii», 2005. 200 p.
7. Naumov V.N. Upravlenie vzaimodejstviem v sisteme sbyta: teorija, metodologija, strategii (Interaction Management in Sales System) SPb, Politehnika-servis, 2011. 286 p.
8. Naumov V.N. Metodika raschjota mul'tiatributivnoj potrebitel'skoj cennosti predpriyatij roznichnoj trgovli [Account Methodic of multi-attributive value of retail company]. *Marketing roznichnoj trgovli*, 2014, №1, pp.4-12.
9. Popova Ju.F. Popova Ju.F. Rol' mezhdunarodnyh setej v internacionalizacii rossijskogo biznesa [Role of international networks in the internationalization of Russian business]. *Problemy sovremennoj jekonomiki*, 2008, №4, pp. 137-140.
10. Popova Ju.F., Sorensen O.Ju. Osobennosti razvitija marketingovoj dejatel'nosti na rossijskikh predpriyatijah [Specifics of marketing Activity Development on Russian enterprises]. *Marketing v Rossii i za rubezhom*, 2000, №5, pp. 3-11.
11. Tret'jak O.A. Razvitie koncepcii upravlenija cepochkoj sprosa na novyh osnovanijah [Development of the Demand Chain Management on the new bases]. *Rossijskij zhurnal menedzhmenta*, 2008, Tom 6, № 4, pp. 141-148.
12. Judin O.I., Juldashaeva O. U. Modelirovanie cepochki po sozdaniju potrebitel'skoj cennosti [Modelling of the Value Chain]. *Problemy sovremennoj jekonomiki*, 2012, № 1(41), pp.218-222.
13. Juldashaeva O.U. Marketing vzaimodejstvija: filosofija i metodologija mezhfirmyennych kommunikacij [Interaction Marketing: philosophy and methodology of inter-organizational communications]. *Marketing*, 1999, №3, pp. 32-41.
14. Juldashaeva O.U., Judin O.I., Prokopcov V.E. Marketingovye strategii biznes-modelirovanija [Marketing Strategy of Business-modelling]. *Problemy sovremennoj jekonomiki*, 2012, №4(44), pp. 235-238.
15. Juldashaeva O.U., Shubaeva V.G., Orehov D.B. Metodologija izmerenija i ocenki potrebitel'skoj cennosti: differenciacija podhodov [Methodology of measuring and assessment consumer value]. *Korporativnoe upravlenie i innovacionnoe razvitie jekonomiki Severa: Vestnik Nauchno-issledovatel'skogo centra korporativnogo prava, upravlenija i venchurnogo investirovanija*

- Syktvykarskogo gosudarstvennogo universiteta*, Vypusk №3, 2014, pp.198-210. (In Russ.) Available at: <http://vestnik-ku.ru/articles/2014/3/13.pdf>. (accessed 01.06.2015)
16. Juttner U., Kristofer M. i Bejker S. Upravlenie cepochkoj sprosa: integracija marketinga i upravlenija cepochkoj postavok [Demand Chain Management: Intagration Marketing and Supply Chain Management]. *Rossijskij zhurnal menedzhmenta*, Tom 6, 2008, № 4, pp.44-62.
 17. Gadde L.E., Hakansson H., Persson G. Supply Network Strategies. A JohnWiley and San, Ltd., 2010. 421p.
 18. Johanson J., Mattsson L.G. The Markets as Networks Research Tradition in Sweden: Research Tradition in Marketing. Boston: *Kluwer Academic Publishers*, 1993. pp. 321-342.
 19. [Kano N.](#), Nobuhiku S., Fumio T., Shinichi T. [Attractive quality and must-be quality](#). *Journal of the Japanese Society for Quality Control (in Japanese)*, 1984, April, № 14 (2). pp. 39–48.
 20. Kaplinsky R. And Morris M. A Handbook for value chain research, IDRC-International Development Research Center, 2003. 178 p.
 21. Moore, J. F. The Death of Competition: Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystems. New York: *Harper Business*, 1996.
 22. Porter M. Competitive Advantages – Creating and Sustaining Superior Performance. N.Y.: Free Press, 1980.
 23. Prahalad C., Hamel G. The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*. May - June, 1990. pp. 79–91.
 24. Soliman F. Operations in today's demand chain management framework. *Journal of Operations Management*. No.11. 2002; 20(6).
 25. Vollmann T., Cordon C., Raabe H. From Supply Chain Management to Demand Chain Management. Lausanne. *IMD Perspectives for Managers*, 1995, No.9. November.
 26. Informacija o kompanii «Marvel» [website]. Available at: http://www.marvel.ru/about/about_company/ (accessed 10.04.2015)