

Санкт-Петербургский государственный университет
Высшая школа менеджмента

НАУЧНЫЕ ДОКЛАДЫ

С.И.Кирюков

**СТАНОВЛЕНИЕ И РАЗВИТИЕ ТЕОРИИ УПРАВЛЕНИЯ
МАРКЕТИНГОВЫМИ КАНАЛАМИ**

№ 2 (R)–2011

Санкт-Петербург

2011

С.И.Кирюков. Становление и развитие теории управления маркетинговыми каналами. Научный доклад, № 2 (R)–2011. СПб.: ВШМ СПбГУ, 2011.

Ключевые слова и фразы: маркетинговые каналы, каналы распределения, теория управления маркетинговыми каналами, стратегическое управление маркетинговыми каналами, управление цепью спроса.

В настоящем докладе рассмотрены вопросы становления и развития теории управления маркетинговыми каналами, представлены определение и компоненты маркетинговых каналов. Описаны процесс управления маркетинговыми каналами и ключевые решения, принимаемые в рамках каждой из его стадий, приведены основные этапы эволюции теории управления маркетинговыми каналами. Рассмотрены перспективы развития теории управления маркетинговыми каналами и основные положения концепции управления цепью спроса.

Кирюков Сергей Игоревич — кандидат экономических наук, доцент кафедры маркетинга Высшей школы менеджмента Санкт-Петербургского государственного университета.

e-mail: kiryukov@gsom.spbpu.ru

© Кирюков С.И., 2011

© Высшая школа менеджмента СПбГУ, 2011

St. Petersburg State University
Graduate School of Management

WORKING PAPER

S.I.Kiryukov

**FORMATION AND DEVELOPMENT OF MARKETING CHANNEL
MANAGEMENT THEORY**

2 (R)–2011

Saint Petersburg
2011

S.I.Kiryukov. Formation and development of marketing channel management theory. Working Paper # 2 (R)–2011. Graduate School of management, St. Petersburg State University: SPb, 2011.

Keywords and phrases: Marketing Channels, Distribution Channels, Marketing Channel Management Theory, Strategic Marketing Channel Management, Demand Chain Management.

Abstract: In this paper the problems of formation and development of marketing channel management theory are considered. The definition and components of marketing channels are presented. Marketing channel management process and key management decisions are described. The major stages of marketing channel management theory evolution are provided. Perspectives of marketing channel management theory development and issues of demand chain management concept are considered. Executive summary is available at p. 42.

Sergey I. Kiryukov — Candidate of economic sciences, Associate Professor, Graduate School of Management, St. Petersburg State University

e-mail : kiryukov@gsom.pu.ru

Содержание

Введение	7
Трансформация каналов распределения в маркетинговые каналы.....	9
Процесс управления маркетинговыми каналами.....	15
Основные этапы становления теории управления маркетинговыми каналами.....	18
Перспективы развития теории управления маркетинговыми каналами	21
Управление цепью спроса как концепция интеграции маркетинга, дистрибьюции и логистики	22
Заключение.....	36
Литература	38
Executive Summary.....	40

Введение

В настоящее время проблема становления и развития теории управления маркетинговыми каналами является чрезвычайно актуальной. Несмотря на то что основные положения концепции управления маркетинговыми каналами были сформулированы в начале 80-х годов прошлого века, общая теория маркетинговых каналов (и управления маркетинговыми каналами) формируется и трансформируется под воздействием новых теорий и управленческих практик. Философия ориентации на потребителей и комплексное использование маркетингового инструментария создают серьезные предпосылки для развития и поддержания устойчивой рыночной позиции компаний и усиления их конкурентных преимуществ. Это обстоятельство обусловило расширение границ теории маркетинга, философия, принципы и методы которой активно применяются во многих науках и дисциплинах – в общей теории управления, логистике, дистрибьюции, управления производством и качеством продукции и т.п. Таким образом, маркетинг все чаще выступает как некая теоретико-философская платформа, интегрирующая многие экономико-управленческие дисциплины в теории и отдельные управленческие функции в практике деятельности компаний.

Именно с этих позиций в докладе рассматриваются маркетинговые каналы, представляющие собой фактически дистрибьюторские сети, выстраиваемые владельцами товаров/брендов на высококонкурентных рынках.

Идея становления и развития теории маркетинговых каналов не является принципиально новой для теорий маркетинга и логистики, хотя маркетинговая теория включала дистрибьюцию в состав собственного инструментария в рамках комплекса 4Р маркетинга. Так, Котлер, Ламбен, Диксон и многие другие исследователи традиционно уделяют в своих учебниках по маркетингу значительное внимание теории дистрибьюции. А ученые-логистики (Бауэрсокс, Клосс, Сток, Ламберт и другие) убедительно доказывают, что маркетинговые каналы являются неотъемлемой частью логистических систем и цепей поставок.

В конце 1990-х гг. в США, а затем и в Европе возникла необходимость в интеграции маркетинга и логистики (цепи поставок). Кристофер, Селен, Солиман и др [Juttner, Cristopher, Baker, 2007; Selen, Soliman, 2002]. разработали концепцию управления цепью спроса, основная цель которой — синхронизация этих процессов во времени. Та-

ким образом, маркетинг проникает и в логистику, появляется новая дисциплина – маркетинговая логистика. Между тем, развитие дистрибуции на практике доказало свою автономность, в связи с чем в большинстве компаний дистрибуция не является подразделением или направлением маркетинга или логистики, а имеет самостоятельные функции и значение.

Вместе с тем, рост рыночной конкуренции, ее переход на международный уровень, а затем и на региональный (конкуренция между Европой, Америкой, Азией), что связано с развитием глобальных рыночных тенденций, – все это обусловило необходимость более тесной интеграции маркетинговой, логистической и дистрибуторской функций для достижения максимальных показателей удовлетворенности товарами и услугами компании ее конечных потребителей компании. В связи с этим появилась необходимость рассмотрения каналов дистрибуции (распределения) с маркетинговых позиций, поскольку внутри каналов маркетинг как функция и инструментарий начал играть все более важную роль. Так, одними из первых попытку развития теории маркетинговых каналов в 1989 году предприняли Штерн Л., Эль-Ансари. А. и Кофлан Э. (Stern et al, 1989; Штерн Л., Эль-Ансари. А., Кофлан Э., 2002). Вслед за Штерном Л. и другими исследователями термин «маркетинговый канал» стали использовать многие другие теоретики маркетинга и, в начале XXI века этот термин пришел в Россию.

Предпосылками становления теории маркетинговых каналов являются принципиальные изменения внешней и внутренней среды компаний-лидеров рынков товаров и услуг. Эти изменения способствовали быстрому внедрению маркетинга во все сферы деятельности компаний.

Во внешней среде произошли следующие важнейшие изменения, способствующие трансформации каналов распределения в маркетинговые:

- усиление конкуренции и переход от страновой конкуренции к международной и региональной; поиск новых конкурентных преимуществ для привлечения и удержания потребителей, что привело к увеличению роли маркетинга в каналах распределения;
- повышение компетентности потребителей по всему миру. Рост конкуренции, приход на рынки опытных глобальных участников способствовали ознакомлению потребителей с уровнем качества товаров и услуг, которого они не имели внутри страны. Это в свою очередь обусловило повышение требований к поставщикам товаров и услуг. Не последнюю роль в развитии компетенции потребителей сыграла глобальная сеть Интернет, способствующая распространению информации о существующих товарах и услугах по всему миру;

- развитие информационных технологий, позволяющих связывать во времени многие процессы, компании, другие элементы системы управления для достижения преимуществ в координации деятельности фирмы, а также в сокращении времени удовлетворения потребительских запросов;

- увеличение роли информационной (эмоциональной) составляющей товара и переход от продажи товаров к продвижению брендов. Следовательно, каналы распределения, нацеленные на продвижение к потребителю товаров должны трансформироваться в маркетинговые каналы, нацеленные на продвижение брендов.

Среди внутренних предпосылок, определяющих становление теории маркетинговых каналов, стоит выделить, прежде всего, активный процесс развития аутсорсинга, проявляющегося в специализации отдельных компаний на наиболее важных ключевых бизнес-процессах и покупке всех недостающих элементов бизнеса у партнеров. Развитие аутсорсинга способствовало формированию партнерских сетей вокруг процесса создания, производства и доставки ценности до потребителя. Объединение всех партнеров, координация их деятельности в целях достижения максимальной удовлетворенности потребителей должна была опираться на какую-то единую философию и инструменты, которые мог предоставить только маркетинг. Поскольку дистрибуция всегда представляла собой совокупность участников системы распределения, то маркетинг как общая философия бизнеса наиболее быстро захватил эту сферу, превратив каналы распределения в маркетинговые.

В докладе мы попытались обобщить различные взгляды на становление и развитие теории маркетинговых каналов, синтезируя ключевые положения западной теории дистрибуции, маркетинга и логистики со спецификой их проявления в условиях России.

Трансформация каналов распределения в маркетинговые каналы

Особо значимыми элементами теории маркетинговых каналов являются определение сущности маркетинговых каналов, формулирование отличий каналов распределения от маркетинговых каналов, а также описание предпосылок трансформации каналов распределения в маркетинговые каналы.

В научной литературе по маркетингу в разделе, посвященном дистрибуции как элементу маркетинг-микса, в 1960-е гг. каналы распределения традиционно рассматривались как совокупность посреднических организаций, участвующих в доставке товара от фирмы-производителя до его конечного потребителя. Однако в 1970–80-е годы

термин «каналы распределения» все чаще стал замещаться термином «маркетинговые каналы». При этом оба термина использовались как синонимы.

Так, в опубликованном в 1998 году учебнике Ф. Котлера «Маркетинг-Менеджмент» используется термин «каналы распределения», а в его переиздании в 2006 г. - синонимичное понятие «маркетинговые каналы». [Котлер, Келлер, 2006].

В ставшем классическим в теории дистрибьюции учебнике Л.В. Штерна, А.И. Эль-Ансари и Э.Т. Кофлан «Маркетинговые каналы», впервые изданном в России в 2002 году (в 1996 году он был пятый раз переиздан в США), также не разъясняется разница между понятиями «каналы распределения» и «маркетинговые каналы», фактически они отождествляются.

Между тем, определение маркетинговых каналов, предлагаемое Американской Ассоциацией Маркетинга (ААМ), демонстрирует принципиальную разницу между каналами распределения и маркетинга. Так, в трактовке ААМ подчеркивается важность маркетинговых практик и видов деятельности, осуществляемых в процессе товародвижения, а сам процесс товародвижения рассматривается как маркетинговый процесс.

В одной из работ по теории маркетинговых каналов российских авторов [Наумов, 2008] подчеркивается, что маркетинговые каналы в отличие от каналов распределения характеризуются существенно бóльшим объемом коммуникативных потоков и процессов, необходимых для эффективного продвижения товара от производителя к потребителю (табл. 1.).

В последнем издании книги Ф. Котлера «Маркетинг менеджмент» [Котлер, Келлер, 2006 с.53] предложено следующее конструктивное определение маркетингового канала с использованием его отдельных составляющих (компонентов) или субканалов. Субъекты рынка для оказания влияния на целевые рынки используют каналы трех типов: канал распределения, где осуществляется переход собственности от производителя через посредников к потребителю; канал коммуникаций, в рамках которого происходит обмен информацией между производителями, посредниками и потребителями; сервисный канал, в большей степени соответствующий логистическому каналу, через который проходит материальный поток и обеспечивается предоставление услуг всем участникам товародвижения.

В более ранних работах [Джонсон и др., 2002] маркетинговые каналы представлялись в виде набора пяти отдельных каналов, каждый из которых соответствует определенному потоку в рамках «общего» канала: канал собственности, канал переговоров, канал продвижения, канал финансирования, логистический канал. По нашему мнению, классифи-

кация каналов, предложенная Котлером, в большей степени отвечает требованиям современной теории, предъявляемым к «наполнению» маркетинговых каналов.

Таблица 1. Определения маркетингового канала

Авторы	Определение
[Штерн , Эль-Ансари, Кофлан, 2002]	<p>Маркетинговые каналы — совокупность взаимозависимых организаций, предоставляющих возможность использования или потребления различных товаров и услуг.</p> <p>Маркетинговый канал, или канал распределения, объединяет ряд взаимозависимых организаций и агентств, задача которых состоит в перемещении чего-либо, имеющего потребительскую ценность, из пункта изобретения, добычи или производства в пункт потребления.</p>
[Котлер, Келлер, 2006]	<p>Маркетинговый канал (торговый канал, или канал распределения) — совокупность взаимозависимых организаций, делающих товар или услугу доступными для использования или потребления. Маркетинговые каналы — это совокупность путей, которыми товары или услуги попадают к покупателям, а затем и к конечным потребителям.</p>
Американская ассоциация маркетинга: http://oms.ram.ru	<p>Маркетинговый канал — это совокупность практик и видов деятельности, необходимых для перемещения товаров собственника из точки производства в точку потребления, включающих все институты и все маркетинговые виды деятельности, осуществляемые в процессе маркетинга.</p>
[Наумов 2008]	<p>«Маркетинговый канал — это ориентированная на потребителей сфера взаимодействия бизнес-партнеров, характеризующаяся многосторонними коммуникативными потоками, которые возникают в процессе перемещения товаров или услуг» (с. 9).</p>

Анализ вышеприведенных определений позволяет сделать ряд выводов относительно трансформации каналов распределения в маркетинговые каналы.

Во-первых, необходимость данной трансформации объясняется существенным изменением внешней среды бизнеса, прежде всего — ростом товарной массы, дифференциации товаров и интенсивности

конкурентной борьбы на рынках. Если в условиях ненасыщенного товарного рынка конкуренция проявлялась в основном на потребительских рынках (на рынках B2C), то в 1980-е –90-е гг. на Западе конкуренция охватила и каналы распределения, переместившись в сектор B2B (промышленные и профессиональные рынки). Развитие процессов глобализации, появление на всех развитых рынках сильных иностранных конкурентов обусловили необходимость активного использования маркетинговых инструментов и стратегий не только на рынке конечного потребления, но и на промежуточных деловых рынках, в каналах распределения. Производители начали выстраивать собственные управляемые каналы распределения, лояльные продаваемым в них брендам. Иными словами, чтобы стать лидером рынка уже недостаточно закрепиться в умах конечных потребителей (быть узнаваемым), необходимо иметь эффективную и лояльную систему маркетинговых каналов, состоящую из преданных бренду партнеров (посредников), управляемую на основе принципов маркетинга и способствующую постоянному наличию товаров в местах продаж.

Во-вторых, если традиционные каналы распределения были нацелены на перемещение товаров от производителя к конечному покупателю, то маркетинговые каналы формировались для продвижения брендов, что обусловило использование маркетинговых активностей на всех уровнях системы дистрибуции — от первого покупателя (например, оптового посредника или дистрибьютора) до конечного пользователя. При этом важную роль стал играть контроль со стороны маркетинговой службы этих видов активностей для достижения запланированного результата. Таким образом, система дистрибуции формировалась с активным участием, а иногда и под контролем маркетинговой службы компаний.

В-третьих, рост конкуренции и активное развитие информационных технологий способствовали появлению новых каналов распределения (сетевое маркетинга, электронной коммерции, телемаркетинга и др.), принципиальным отличием которых от традиционных каналов стало существенное доминирование маркетинговых потоков и видов деятельности (в основном прямых маркетинговых коммуникаций с конечными покупателями) в процессе дистрибуции. Именно этот фактор лежит в основе их конкурентоспособности в условиях перенасыщенных товарных рынков.

Таким образом, объективными предпосылками трансформации каналов распределения в маркетинговые каналы стали принципиальные изменения рынка и поведения покупателей. Современный покупатель приобретает не товары, а бренды, в определенных магазинах у определенных продавцов или на определенных сайтах. Это объясняет важ-

ность развития маркетинговой ориентации производителя товаров и услуг и формирования системы маркетинговых каналов.

Под маркетинговыми каналами, на наш взгляд, следует понимать совокупность взаимозависимых участников системы дистрибьюции товаров и услуг, нацеленных на удовлетворение потребностей конечных покупателей доставляемых товаров и услуг и выполняющих определенные маркетинговые функции. Существенным отличием маркетинговых каналов от каналов распределения является доминирующая роль в канале маркетинговых потоков, которые создают дополнительную потребительскую ценность для конечного покупателя, а значит, и для всех участников системы распределения, и обеспечивают тем самым конкурентоспособность компании на рынке. Иными словами, маркетинговые каналы появляются там, где существует необходимость сохранения маркетинговой ценности товаров и услуг и донесения этой ценности до потребителя.

Связь маркетинга, логистики и дистрибьюции, согласно данному подходу, определяется стратегическим значением маркетинговой функции. Именно маркетинг задает тон бизнесу в целом и системе дистрибьюции в частности, координирует деятельность каналов распределения, определяет их структуру и функции в процессе товародвижения. Зная конечного покупателя продукции и услуг, маркетологи могут выстроить наиболее эффективную систему дистрибьюции, которая будет обладать конкурентными преимуществами и обеспечит рыночную устойчивость для всей компании.

Маркетинговый канал состоит из взаимосвязанных посредников, каждый из которых выполняет ряд функций. К участникам каналов можно отнести также производителей, посредников и потребителей. Однако в большинстве случаев целесообразно рассматривать только основных участников канала, непосредственно отвечающих за доведение товара или услуги до потребителей. В качестве основных участников маркетинговых каналов следует выделить: оптовиков, в том числе дистрибьюторов, дилеров; розничных торговцев; агентов, брокеров; сервисные компании (провайдеров). Внутри маркетингового канала осуществляется распределение функций и потоков между участниками системы распределения. Функции участников канала обеспечивают течение его потоков.

Роль маркетинговых каналов в экономике определяется тем, что они предназначены для доведения продукции и услуг от производителя до конечного потребителя. Возрастание роли маркетинговых каналов подтверждается постоянным ростом затрат на их функционирование. В современной постиндустриальной экономике затраты на дистрибьюцию сравнялись с затратами на производство товаров. В сфере торговли и обслуживания занято в несколько раз больше людей, чем в сфере производства.

Современные каналы распределения представляют собой сложную систему, обеспечивающую прежде всего сбалансированность спроса и предложения в мировом (глобальном) масштабе. Благодаря функционированию этих каналов товары доставляются именно туда, где существует спрос. Излишки продукции, имеющиеся в одном регионе, могут быть перенаправлены в другие, что и обеспечивает баланс спроса и предложения.

Значение маркетинговых каналов с точки зрения производителя товаров также высоко. Высокая конкуренция и товарная дифференциация предложений создают производителям серьезные трудности в доведении своих товаров до целевых сегментов покупателей. Только грамотно выстроенная и управляемая система маркетинговых каналов позволяет доводить товар до потребителя, убеждая его в том, что данный товар — лучший из всех существующих на рынке аналогов.

Следует отметить, что маркетинговые каналы обеспечивают реализацию маркетинговой стратегии производителя товара (владельца бренда) за счет исполнения всех ее составляющих: выполнения планов продаж, проведения запланированных рекламных кампаний и промоакций, поддержания всех элементов ценовой стратегии, включая возможность получения покупателем кредита или рассрочки в оплате товара, обеспечение надлежащего качества товара и создание привлекательной атмосферы обслуживания покупателя. Тем самым маркетинговые каналы обеспечивают задуманное владельцем товара восприятие бренда конечными потребителями и его конкурентоспособность.

Эффективные каналы способны создать устойчивое конкурентное преимущество, если не позволить конкурентам их скопировать. В данном контексте роль маркетинговых каналов намного выше, чем роль каналов распределения: [Наумов, 2008]

а) маркетинговый канал представляет собой рыночно-ориентированную структуру, состоящую из взаимозависимых и взаимосвязанных субъектов, участвующих в достижении единого результата;

б) участники маркетингового канала осуществляют коммуникативные взаимодействия, способствующие росту ценности партнерских отношений;

в) участники координируют свою деятельность таким образом, чтобы наиболее полно удовлетворить свои потребности и потребности конечных покупателей;

г) благодаря высокому уровню взаимодействия участники маркетингового канала организуют процессы, формирующие труднокопируемые конкурентами компетенции.

Иными словами, роль маркетинговых каналов с точки зрения потребителя состоит в создании и сохранении потребительской ценности,

закрывающейся прежде всего в доставке товаров конечным покупателям, предоставлении информации о функциональных характеристиках и конкурентных преимуществах товара, правилах его использования, в обучении потребителя, в предоставлении услуг до, в процессе и после продажи товара. С точки зрения производителя, маркетинговый канал обеспечивает прямую и обратную связь с потребителем продукции, а командное взаимодействие участников маркетингового канала обеспечивает его организатору (как правило, владельцу бренда) долгосрочную конкурентоспособность в виде особых компетенций.

Процесс управления маркетинговыми каналами

Основные положения теории маркетинговых каналов во многом предопределили появление теории управления маркетинговыми каналами (УМК). Теорию УМК можно рассматривать как продолжение и развитие теории маркетинговых каналов. Как и во многих дисциплинах (например, в маркетинге – управлении маркетингом, в логистике – управление логистикой и др.) в теории дистрибуции и, соответственно, в теории маркетинговых каналов, очень трудно отделить содержательные аспекты от управленческих. [Бейкер, 2004; Bowersox , Cooper, 1992].

В теории управления маркетинговыми каналами рассматриваются исключительно управленческие аспекты деятельности канала, и наиболее важное место занимает описание процесса управления каналами и анализ решений, принимаемых менеджментом фирмы в рамках управления каналом и обеспечивающих жизнедеятельность канала.

Управление маркетинговым каналом включает в себя «набор решений и процессов, имеющих отношение к потоку товаров и услуг от производителя к потребителю» [Дойль, Штерн, 2007, с.401]. Управление каналом также предусматривает «определение характера помощи его участникам и их поддержки, выработку принципов сотрудничества, обеспечение достаточных стимулов посредникам, разработку программ по продвижению товара и оценку показателей деятельности канала» [Кревенс, 2003, с.337].

В рамках управления маркетинговыми каналами решаются три основные задачи, в целом соответствующие этапам процесса управления каналом [Якобуччи, 2004, с.225]:

- формирование маркетингового канала, включающее проектирование рационального канала «с нуля» или модернизацию существующего канала;
- функционирование маркетингового канала - выбор партнеров и установление степени их взаимозависимости, определение возможных

противоречий внутри канала и способов их разрешения, осуществление координации работы канала;

- развитие маркетингового канала на локальных, региональных или зарубежных рынках.

Процесс управления маркетинговыми каналами в виде трех укрупненных этапов – формирования, функционирования и развития («по вертикали») – представлен на рис. 1. «По горизонтали» ключевые решения, принимаемые в рамках процесса управления, «привязаны» к трем «линиям» (или к трем компонентам маркетингового канала): маркетингу/коммуникациям, дистрибьюции, логистике/сервису.

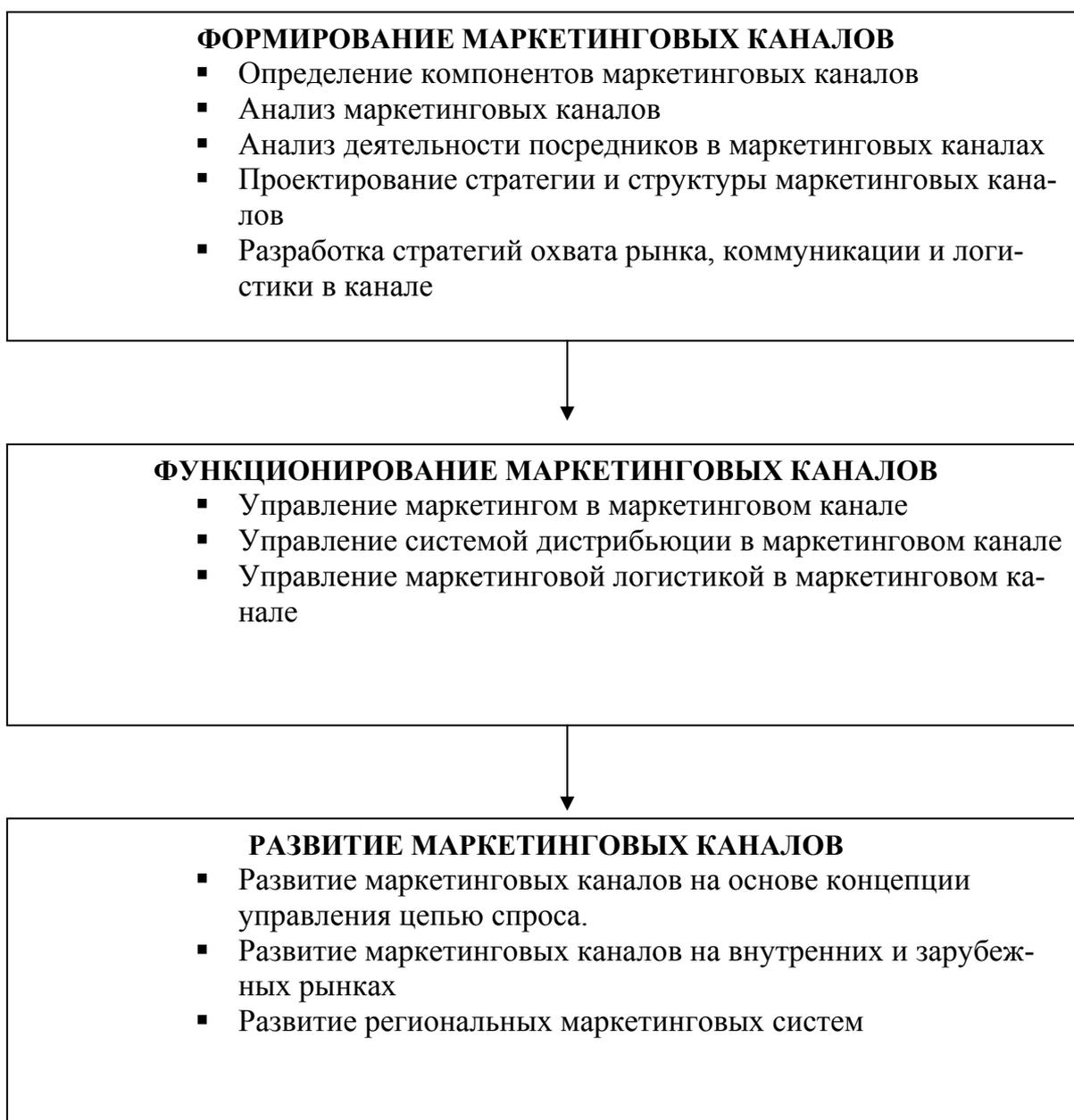


Рис. 1. Процесс управления маркетинговыми каналами

При формировании маркетингового канала проектировщик или владелец канала сначала должен определить необходимые компоненты канала (или субканалы в составе маркетингового канала), а также установить их взаимное влияние.

Всесторонний анализ существующих маркетинговых каналов предполагает изучение их роли в экономике, определение функций каналов и потоков в них, а также анализ внешней среды, влияющей на структуру и стратегии маркетинговых каналов.

Анализ деятельности посредников в каналах подразумевает изучение агентов, розничных и оптовых торговцев, сервисных компаний как с точки зрения формирования оптимальной структуры канала, так и с позиций организации взаимодействия участников маркетингового канала.

Центральным звеном этапа формирования маркетингового канала является, безусловно, проектирование его стратегии и структуры. В первую очередь определяется тип канала, далее формируется его структура, после чего разрабатывается стратегия построения канала в целом.

На основе общей стратегии построения канала разрабатываются стратегии его отдельных компонентов: стратегия коммуникации по линии «маркетинг/коммуникации», стратегия охвата рынка по линии «дистрибуция», стратегия логистики в канале по линии «логистика/сервис».

Этап функционирования маркетингового канала охватывает ключевые решения по трем линиям/компонентам канала, которые принимаются в соответствии с выбранными стратегиями коммуникаций, охвата рынка, логистики. Управление маркетингом в маркетинговом канале предполагает использование одного или нескольких инструментов маркетинга, нацеленных на конечных потребителей или сферу торговли.

Управление системой дистрибуции охватывает наиболее существенные решения, предпринимаемые владельцем канала: отбор партнеров по каналу, мотивирование участников канала, координацию их деятельности, выявление и разрешение конфликтов в канале, контроль и оценку эффективности функционирования канала.

Управление маркетинговой логистикой в маркетинговом канале включает организацию, планирование, осуществление и контроль различных видов логистической деятельности применительно к функционированию канала.

Процесс управления маркетинговым каналом обеспечивает формирование и развитие мегакомпетенции канала [Баркан, 2007, с. 41], лежащей в основе его конкурентоспособности. Создание мегакомпетенции в канале зависит прежде всего от эффективности интеграции в рамках его маркетинговой и логистической функций, определяющих основные потоки канала.

Управление каналом распространяется на все его уровни — от первого посредника до конечного потребителя. Если производитель не проявляет заинтересованности в конечном потребителе, отгружает продукцию любым посредникам, то устойчивое управление маркетинговым каналом отсутствует, как, впрочем, и сам канал.

Ни одна, даже самая эффективная система маркетинговых каналов не может работать вечно без каких-либо изменений. Практика работы любой компании рано или поздно приводит ее к необходимости поиска новых способов и механизмов развития маркетинговых каналов, повышения эффективности их функционирования. В противном случае на рынке обязательно появятся более прогрессивные системы дистрибьюции, соответствующие складывающимся рыночным условиям и покупательскому спросу.

Развитие маркетинговых каналов может осуществляться в разных направлениях: выход на новые региональные рынки внутри страны, развитие зарубежных маркетинговых каналов, совершенствование внутренних бизнес-процессов в каналах (например, развитие сервисных программ, изменение систем продаж и т. п.), более тесная интеграция дистрибьюции с маркетингом и логистикой. Все эти направления развития маркетинговых каналов требуют специфических решений, стратегий и инструментов.

Основные этапы становления теории управления маркетинговыми каналами

Эволюция теории управления маркетинговыми каналами (далее — УМК) занимает важное место в изучении теории маркетинговых каналов. Необходимо отметить, что «точная» периодизация (с указанием определенных границ наступления различных этапов) характерна, в первую очередь, для передовых, или «продвинутых» компаний-производителей потребительских товаров (это крупные и средние компании-производители, работающие на развитых рынках). В то время как на развивающихся рынках многие компании воспринимают более ранние версии теории.

Передовые компании раньше других принимают новые идеи в сфере управления маркетинговыми каналами. Теория УМК для компаний, работающих на B2B рынке, торговых (оптовых и розничных) компаний несколько отличается от канонической версии, в связи с чем ее применение имеет ряд ограничений. Исходя из этого, границы между этапами могут быть установлены приблизительно. Это связано с существованием «переходного» периода для каждого этапа, составляющего примерно 5 лет.

Этапы эволюции теории УМК представлены в таблице 2. Данная периодизация опирается на успешные примеры периодизации развития различных дисциплин в научной литературе: эволюция теории стратегического управления представлена в фундаментальной работе [Катькало, 2006, с.155]; развитие концепции маркетинга для компаний, работающих на потребительском и промышленном рынках, рассматривается в [Мак-Дональд, 2000]; этапы развития логистического управления изложены в работе [Сток, Ламберт, 2005]; периодизация эволюции концепции управления цепями поставок предложена в [Кирюков, Кротов, 2007, с.102–105].

Периодизация эволюции теории управления маркетинговыми каналами осуществляется на основе смешанных критериев (изменения в практике и теории) [Катькало, 2006, с.133], которые в наибольшей степени соответствуют данному хронологическому подходу.

Таблица 2. Этапы эволюции теории управления маркетинговыми каналами

Этап	Период	Характеристика
Предварительный («доисторический») этап	С 1900-х гг. - до 1950-х гг.	Постепенное развитие теории дистрибуции и физического распределения как единого целого
Первый («ранний») этап: зарождение теории управления маркетинговыми каналами.	1950-е – первая половина 1970-х гг.	Бурное развитие теории маркетинга и появление теории логистического управления на основе теории физического распределения. Появление термина «маркетинговый канал» применительно к каналам распределения
Второй («зрелый») этап: становление теории управления маркетинговыми каналами.	Вторая половина 1970-х гг. – Первая половина 1990-х гг.	Формирование «классической» трактовки концепции управления маркетинговыми каналами. Появление первых учебников по теории маркетинговых каналов. Развитие теории стратегического маркетинга. Формирование концепции стратегического управления логистикой
Третий («продвинутой») этап: развитие и трансформация теории управления маркетинговыми каналами	Вторая половина 1990-х гг. по н.в.	Разработка концепций менеджмента, ориентированного на рынок, и управления цепью поставок. Развитие теории УМК в форме стратегического управления маркетинговыми каналами. Трансформация концепций УМК и управления цепями поставок в теорию управления цепью спроса

В рамках предварительного («доисторического») этапа, который продолжался до начала 1950-х гг. в научной литературе были опубликованы работы по изучению проблем дистрибьюции и физического распределения, сыгравшие заметную роль в становлении этих дисциплин и превращению физического распределения в теорию логистики (например, работы А.Шоу, Ф.Кларка, Р.Борсоди).

Первый этап («ранний») охватывал период в 25 лет. После появления в 1950-х гг. теории маркетинга и логистики, произошло зарождение новой дисциплины – управление каналами распределения. Идеологическая «формула» этапа выглядела следующим образом: маркетинговые каналы = каналы распределения. В 1965 году была опубликована работа [McCammon, Little, 1965], где впервые были упомянуты маркетинговые каналы.

Особенность второго («зрелого») этапа состоит в становлении новой дисциплины – управление маркетинговыми каналами. Формула данного этапа: маркетинговые каналы = каналы распределения +. В этот период термин «маркетинговые каналы» получил широкое признание, однако до сих пор многие теоретики и практики маркетинга и логистики зачастую используют оба термина (маркетинговые каналы и каналы распределения) как синонимичные.

Третий этап эволюции теории УМК можно было бы условно назвать «Развитие и/или трансформация теории УМК». Такое наименование связано с тем, что под влиянием концепции управления цепями поставок концепция УМК оказалась в своеобразной «точке бифуркации», когда ее дальнейшее развитие может пойти двумя путями: совершенствование теории и практики использования маркетинговых каналов по «традиционному» пути и плавный переход в теорию стратегического управления маркетинговыми каналами; или своеобразный «ответ» на рост влияния концепции управления цепью поставок в виде формирования и развития концепции управления цепями спроса.

Источниками теории стратегического УМК являются стратегический маркетинг, стратегическое управление логистикой и УМК. В 1992 году была опубликована работа [Bowersox, Cooper, 1992], в которой впервые появился этот термин. Примечательно, что авторы являются признанными специалистами в области логистики, а сферу дистрибьюции рассматривают в качестве одного из инструментов логистического управления или как поле взаимодействия субъектов логистики.

Термин «маркетинговый канал» к этому времени никто не ставит под сомнение, но с появлением и утверждением термина «цепь поставок» многие авторы стали отдавать предпочтение последнему. Так в работе [Джонсон и др., 2002] авторы сформулировали семь основных отличий маркетинговых каналов от цепи поставок, всячески подчерки-

вая, что как объект управления и изучения цепи поставок превосходят маркетинговые каналы по всем параметрам. Поэтому в качестве направления дальнейших исследований целесообразно установить границы использования термина «маркетинговый канал» и определить его отличия от «цепи поставок» в соответствии с теорией УМК и с учетом смены парадигмы в теории маркетинга и логистики.

Перспективы развития теории управления маркетинговыми каналами

В рамках изучения развития теории маркетинговых каналов четко выделяются два направления: первое из них связано с развитием самих маркетинговых каналов, а второе – с эволюцией теории УМК.

Развитие маркетинговых каналов может осуществляться по нескольким траекториям:

1. По типу маркетинговых систем: формируются вертикальные, горизонтальные и многоканальные маркетинговые системы, обеспечивающие эффективное функционирование канала;

2. По территориальному признаку: выход на новые региональные рынки внутри страны, формирование системы дистрибьюции в национальном масштабе; развитие зарубежных маркетинговых каналов, создание глобальных систем распределения;

3. По продуктовому признаку: развитие сервисных программ, изменение систем продаж существующих товаров. Формирование систем дистрибьюции для новых товаров и брендов;

4. По отдельным компонентам маркетингового канала: развитие на основе каналов коммуникаций, продаж или логистического канала;

5. По признаку объединения функций маркетинга, дистрибьюции и логистики (интегративный подход).

В качестве наиболее перспективного пути развития теории маркетинговых каналов может быть названа интеграция маркетинга, дистрибьюции и логистики на основе концепции управления цепью спроса. Наиболее распространенными на Западе практическими подходами к развитию каналов являются формирование вертикальных или горизонтальных маркетинговых систем на внутренних и зарубежных рынках, а также разработка систем прямого маркетинга. «Классическим» вариантом развития каналов в России остаются развитие региональных маркетинговых систем и создание в компании-производителе системы управления региональными продажами.

Совершенствование принципов, методов и инструментов управления маркетинговыми каналами приводит к более тесному взаимодействию дистрибьюции, маркетинга и логистики. Современные тенденции в

области развития этих направлений (т. е. усиление необходимости их интеграции для эффективного управления товародвижением) обусловили появление новой концепции — управления цепью спроса, объединяющей процессы маркетинга и логистики, включая дистрибьюцию.

С одной стороны, в рамках дистрибьюции формируется поле интеграции маркетинга и логистики, с другой — здесь находится зона постоянных конфликтов между ними. Возникает вопрос: почему дистрибьюция может быть выведена из общего комплекса инструментов маркетинга? В рамках формирующейся концепции управления цепью спроса это представляется логичным: во-первых, дистрибьюция не является инструментом маркетинга в чистом виде, поскольку не управляется (а значит и не контролируется) им полностью; во-вторых, в системе дистрибьюции проявляется активная роль логистики как одной из важнейших функций в каналах; в-третьих, её рамках может происходить значительная трансформация (применительно к покупателям и конечным потребителям) инструментов как маркетинга, так и логистики. Все это заставляет нас рассматривать дистрибьюцию в качестве самостоятельного направления в системе цепей спроса, которое позволяет улавливать нюансы покупательского спроса и транслировать их компании для принятия адекватных управленческих решений.

В качестве естественного варианта развития теории маркетинговых каналов по второму направлению (теории УМК) может рассматриваться формирующаяся теория стратегического УМК. Главной предпосылкой становления этой теории является формирование компаниями устойчивого конкурентного преимущества за счет использования маркетинговых каналов. Несмотря на жесткие ограничения применения теории стратегического УМК на практике и определенные требования, которые рынок диктует по отношению к профилю маркетингового канала компании, развитие теории УМК, по всей видимости, пойдет именно в этом направлении.

Управление цепью спроса как концепция интеграции маркетинга, дистрибьюции и логистики

Совершенствование принципов, методов и инструментов управления маркетинговыми каналами приводит к более тесному взаимодействию дистрибьюции, маркетинга и логистики. Современные тенденции в области развития этих направлений (т. е. усиление необходимости их интеграции для эффективного управления товародвижением) обусловили появление новой концепции — управления цепью спроса, объединяющей процессы маркетинга и логистики, включая дистрибьюцию.

С одной стороны, в рамках дистрибьюции формируется поле интеграции маркетинга и логистики, с другой — здесь находится зона постоянных конфликтов между ними. Возникает вопрос: почему дистрибьюция выведена нами из общего комплекса инструментов маркетинга? В рамках формирующейся теории управления цепью спроса это представляется логичным: во-первых, дистрибьюция не является инструментом маркетинга в чистом виде, поскольку не управляется (а значит и не контролируется) им полностью; во-вторых, в системе дистрибьюции проявляется активная роль логистики как одной из важнейших функций в каналах; в-третьих, в системе дистрибьюции может происходить значительная трансформация (применительно к покупателям и конечным потребителям) как инструментов маркетинга, так и инструментов логистики. Все это заставляет нас рассматривать дистрибьюцию в качестве самостоятельного направления в системе цепей спроса, которое позволяет улавливать нюансы покупательского спроса и транслировать их компании для принятия адекватных управленческих решений.

Развитие теории и практики маркетинга и окончательное закрепление в качестве ключевой концепции управления компанией клиентоориентированного подхода не только существенно изменили организацию дистрибьюции и логистики, но и побудили компании в целях формирования конкурентных преимуществ искать новые формы их координации и интеграции в рамках цепочки создания потребительской ценности.

Понятие «цепочки ценности» предложил М. Портер, который первым описал взаимодействие структурных подразделений субъекта предпринимательства в процессе создания ценности (рис. 2). Портер выявил, что успешность создания конкурентных преимуществ зависит от того, как фирма организует и выполняет отдельные виды деятельности, создавая цепочку ценности. «Цепочка ценности — это система взаимозависимых видов деятельности, между которыми существуют связи. Эти связи возникают, когда метод какого-либо вида деятельности влияет на стоимость или эффективность других» [Портер, 1993, с. 60].

Таким образом, М. Портер выделил «поддерживающие» виды деятельности (инфраструктура фирмы, управление людскими ресурсами, развитие технологий, снабжение), которые оказывают влияние на процесс создания ценности для потребителя. Принципы и методы реализации этих функций внутри предприятия и создают его конкурентоспособность. При этом сама потребительская ценность создается и реализуется на нижнем уровне цепочки за счет последовательного осуществления процессов поставки сырья, выпуска продукции, физического распределения, маркетинга и продаж, послепродажного обслуживания (основные виды деятельности).



Рис. 2. Цепочка ценности
Составлено по: [Портер, 1993, с. 60]

Рост конкуренции и постоянный поиск бизнес-субъектами новых сфер создания конкурентных преимуществ побудили исследователей по-новому взглянуть не только на роль логистики, дистрибьюции и маркетинга в процессе создания потребительской ценности, но и изменить порядок и направление цепочки ценности. Так, О. У. Юлдашева, С. Ю. Полонский и С. В. Никифорова пересмотрели структуру цепочки ценности и предложили ее модернизированный вариант, предполагающий выделение четырех уровней управления корпорацией (рис. 3) [Юлдашева, Никифорова, Полонский, 2007].

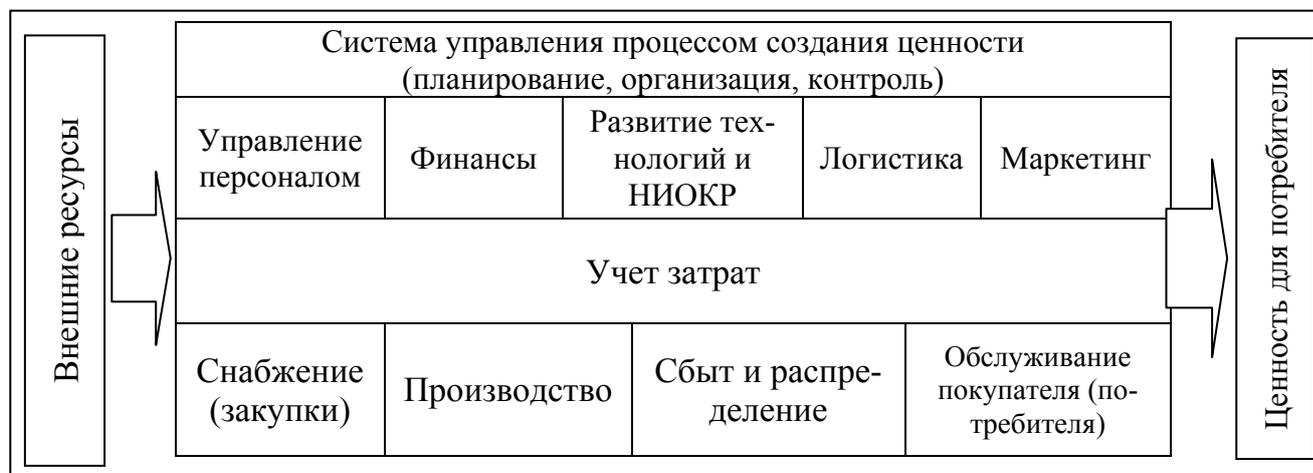


Рис. 3. Структура процесса создания ценности для потребителя
Источник: [Юлдашева, Никифорова, Полонский, 2007, с. 38]

По мнению указанных исследователей, особое значение имеет фирма — организатор процесса создания ценности, которая осуществляет управление цепочкой ценности, а также централизацию наиболее важных функций, представленных во втором ряду (управление персоналом, управление финансами, развитие НИОКР, логистика, маркетинг). Эти пять функций являются стратегическими, поскольку развитие компетенций в этих сферах позволяет компании формировать долгосрочные конкурентные преимущества. Далее через функцию учета затрат фирма-организатор подбирает партнеров, способных осуществить сам процесс производства и предоставления ценности потребителю, который реализуется на четвертом уровне (снабжение, производство, сбыт и распределение, обслуживание покупателя).

Другими словами, логистика и маркетинг рассматриваются как стратегические функции компании, которые наравне с другими стратегическими функциями (управление персоналом, НИОКР и финансами) определяют содержание процессов снабжения, производства, сбыта, распределения, обслуживания покупателей. При этом процесс производства и доведения до покупателей ценностей (четвертый уровень цепочки) может полностью реализовываться посредством аутсорсинга, в то время как стратегические функции всегда остаются за компанией (владельцем бренда).

Этот подход позволяет обосновывать применение аутсорсинга для отдельных видов деятельности, с одной стороны, и необходимость координации деятельности всех участников цепочки ценности, с другой.

Другим подходом к модернизации цепочки ценности стало рассмотрение ее в направлении от покупателя к продавцу, а не от продавца к покупателю [Сливотски, Моррисон, 2003].

Однако все эти подходы не решили принципиальных вопросов:

1. Как обеспечить согласование деятельности верхних и нижних уровней цепочки ценности?

2. Что может стать основой, философией организации цепочки ценности и клиентоориентированности компании?

Ответ на второй вопрос подсказала практика: в основе клиентоориентированного подхода лежит философия маркетинга, что и обеспечивает ориентацию всей компании на нужды клиентов и обуславливает изменение направления цепочки ценности от покупателя к компании и ее поставщикам.

Ответ на первый вопрос определил развитие процессного подхода к организации цепочки ценности и деятельности всей компании.

Современный бизнес — многоэлементная система, внутри которой протекают сложные функциональные процессы. Эффективность бизнеса во многом определяются способностью всех его участников к коорди-

нации и согласованию своей деятельности в рамках функциональных процессов, обеспечивающих создание потребительской ценности. Процессный подход позволяет синхронизировать во времени каждую функцию в общем процессе создания ценности, распределять ответственность и риски, устанавливать общее управление и контроль над эффективностью выполнения всего процесса и его отдельных стадий. В связи с этим современные исследования в области экономики и менеджмента все чаще связаны с поиском новых концепций, позволяющих интегрировать различные виды деятельности, связанные с созданием и реализацией потребительской ценности, на базе процессного подхода.

Концепция управления цепочкой спроса также рассматривает возможности согласования маркетинговых и логистических усилий компании в процессе удовлетворения покупательского спроса.

До недавнего времени основными концепциями, претендующими на разработку согласованных и интегрированных процессов управления в сфере логистики и маркетинга, были *SCM* (Supply Chain Management – управление цепью поставок) и *CRM* (Customer Relationship Management – управление взаимоотношениями с покупателями). Концепция *SCM* была сосредоточена на координации всех логистических функций, включая закупочную, производственную и распределительную логистику; *CRM* охватывала управление долгосрочными взаимоотношениями с клиентами, создавая таким образом базу для формирования круга лояльных клиентов [Куш, 2006]. Недостатком обеих концепций было отсутствие взаимосвязи между ними, несмотря на то что одна из них (*SCM*) является продолжением другой (*CRM*), поскольку обе концепции обеспечивают процесс создания и доставки потребительской ценности с учетом потребностей покупателей.

В начале XXI в. появилась новая, расширенная концепция *DCM* (Demand Chain Management - управление цепью спроса), которая объединила в себе концепции *SCM* и *CRM*. По определению В. Селена и Ф. Солимана, управление цепью спроса — это набор практик, нацеленных на управление и координацию всей цепочки спроса, начиная от конечных покупателей и следуя через всю цепочку к поставщикам поставщиков [Selen, Soliman, 2002, p. 667].

В то время как традиционные технологии управления взаимоотношениями с клиентами нацелены на автоматизацию процессов маркетинга, продаж и обслуживания клиентов в рамках сферы ответственности компании, руководители все чаще рассматривают эти процессы по всей цепи поставок, то есть далеко за пределами одной компании и даже ее ближайших партнеров. Управление цепью спроса — это единственное решение, которое сокращает разрыв между традиционными системами *CRM* и *SCM* путем синхронизации деятельности отделов продаж и

маркетинга с операциями в цепи поставок (закупочной, производственной и распределительной логистикой).

По мнению В. А. Городилова, такой подход можно назвать революционным, поскольку он объединяет искусственно разделенные в рыночной экономике маркетинг и логистику. Новая концепция позволяет координировать их деятельность посредством назначения единого руководителя на уровне вице-президента компании по управлению цепочкой спроса. Таким образом, управление цепочкой спроса — это объединение процессов управления цепочкой поставок и взаимоотношениями с покупателями, за счет которого достигается координация между созданием спроса на рынке, получением заказа от клиента и определением структуры поставщиков и субпоставщиков в зависимости от специфики покупательского спроса (в том числе — в зависимости от требований конкретного покупателя). Эффективность координации такой цепочки должна анализироваться в том числе с опорой на оценку эффективности взаимодействия партнеров и их ориентированности на удовлетворение потребностей клиентов. Из сети партнеров, подключенных к цепочке, для каждого индивидуального заказа можно выбирать тех поставщиков, которые способны наиболее полно удовлетворить потребности конечного покупателя [Городилов, 2008].

В. А. Городилов делает важное замечание: процесс создания ценности должен рассматриваться как совместный процесс участников маркетингового канала, поскольку покупатель (потребитель) все чаще понимается как участник этого процесса, т. е. как партнер, а сам процесс реализуется в рамках сети, состоящей из формально независимых, но стратегически взаимосвязанных бизнес-субъектов. При этом фирма-организатор выступает координатором совместного процесса создания ценности, и в ее задачи входит управление воспроизводством спроса и распределение заказов по всем участникам сети.

Таким образом, распределение функций по разработке и реализации потребительской ценности между разными фирмами благодаря развитию аутсорсинга, с одной стороны, и все большая необходимость ориентации на клиента и обеспечения его индивидуализированной (кастомизированной) потребительской ценностью, с другой стороны, побуждают партнеров вовлекать в процесс создания совместной ценности покупателей (потребителей) и совершенствовать координацию взаимодействий в рамках этого процесса. Все это может обеспечить единое управление цепью спроса, включающее в себя усилия всех компаний — участниц цепочки ценности: логистику, дистрибьюцию и маркетинг. Современное управление цепочкой спроса, основанное на процессном подходе, шагнуло далеко за рамки внутренних подразделений одной компании (организатора процессов материального и информационного

обмена) и охватывает всех бизнес-партнеров (или их подразделения), включенных в процесс создания спроса.

Концепция *DCM* сфокусирована на способах, с помощью которых взаимодействие логистики (включая дистрибьюцию) и маркетинга (включая послепродажный клиентский сервис) позволит компании формировать конкурентные преимущества. Трудности реализации такой концепции связаны с тем, что в большинстве компаний разделены не только функции логистики и маркетинга, но и функции дистрибьюции и сервиса. В то же время, отсутствие четкого взаимодействия между этими функциями не позволяет выработать адекватные потребностям рынка схемы удовлетворения покупательского спроса.

Так, потребители все чаще требуют индивидуализированных решений (кастомизированных продуктов), предъявляют повышенные требования к скорости и качеству доставки, предпродажному и послепродажному обслуживанию, что обуславливает необходимость интеграции вышеназванных функций под единым управлением. Эта необходимость возрастает с насыщением рынка товарами, ростом конкуренции и повышением чувствительности потребителей к скорости реакции компании на спрос и качеству обслуживания.

Рассматривая вопросы становления новой концепции, нельзя не согласиться с М. Кристофером в том, что конвергенция маркетинга и логистики основана на простой модели, подразумевающей, что ключевые сферы компетенции компании — создание ценности для покупателя, привлекательный бренд и эффективная цепь поставок — должны быть стратегически взаимосвязаны. Результатом объединения сферы создания спроса (маркетинга) и сферы удовлетворения спроса (логистики) является создание управляемой рынком стратегии формирования цепи спроса, посредством которой ценность будет доставляться покупателю (потребителю) наиболее эффективным способом [Кристофер, 2004].

Концепция *DCM* имеет самые широкие перспективы, вплоть до появления новой кроссфункции и создания отдельной дисциплины, объединяющей управление маркетингом, дистрибьюцией и логистикой. Эта концепция может постепенно вырасти в направлении функционального менеджмента, в рамках которого потребуются использование стратегического подхода. Зоной ответственности *DCM* могут стать отношения с поставщиками, клиентами и конечными потребителями, а также координация всех внутрифирменных потоков, связанных с созданием и реализацией спроса и доставкой потребительской ценности. Уже понятно, что эта функциональная сфера претендует на лидирующую роль в управлении, а сама концепция и ее развитие хорошо вписываются в идеологию «фирмы-оболочки» (*hollow corporation*), т. е. управляющей

компании, не имеющей собственного производства и осуществляющей большую часть функций на разных стадиях процесса создания, реализации и доставки потребительской ценности по аутсорсингу в рамках предпринимательских сетей.

В определении сущности *DCM* следует выделить три аспекта: содержательный (сущностный), организационный и инструментальный. С точки зрения содержания концепции *DCM* представляет собой деятельность фирмы, направленную на удовлетворение потребностей клиентов с сохранением высокой ценности предоставляемых товаров и услуг. С организационных позиций *DCM* является неотъемлемой частью системы интегрированной логистики фирмы, гибко реагирующей на изменение рыночного спроса и обеспечивающей высокий уровень обслуживания покупателей. В инструментальном аспекте *DCM* представляет собой объединение функций маркетинга и логистики при доминировании клиентоориентированного менеджмента, и все активности по обеспечению конкурентного преимущества фирмы вырабатываются и управляются из единого центра.

Данное определение в значительной степени коррелирует с определением маркетинговой логистики. В статье [Кирюков, Кротов, 2007, с. 108] приводится разграничение этих двух понятий по содержательному и функциональному признакам: «Маркетинговый подход к управлению цепи поставок (концепция *DCM*) отличается от интеграции маркетинга и логистики (или маркетинговой логистики) тем, что последняя функционирует на операционном уровне и не затрагивает ключевых стратегических вопросов взаимодействия компаний. Маркетинговая логистика лишь выстраивает инфраструктуру, позволяющую максимально эффективно удовлетворять запросы потребителей с помощью имеющихся возможностей. Интеграция маркетинга и управления цепями поставок включает стратегические вопросы взаимодействия компаний в цепи поставок, вплоть до изменения технологического процесса производства в целях создания более ценного для клиента предложения».

Отличительные черты маркетингового подхода к управлению цепями поставок [Кирюков, Кротов, 2007, с. 108–109]:

1. *Ориентация на предоставляемую потребителю ценность.* Подразумевает создание инновационного продукта, что требует адаптации всего технологического продукта. Это влечет за собой изменение структуры затрат, а результатом становится продукт с уникальными характеристиками, максимально ценными для потребителя.

2. *Долгосрочные доверительные отношения как внутри цепи, так и с потребителями.* Формируются за счет применения идеологии и инструментов маркетинга взаимоотношений, которые позволяют компа-

нии отказаться от конкурентных (на основе аналогов) и затратных методов ценообразования и использовать спросовый.

3. *Отказ от стратегии снижения издержек.* Дополнительные затраты, связанные с увеличением ценности, компенсируются за счет более высокой прибыли, получаемой от реализации ценного предложения.

В цепочке ценности Портера изначально заложена возможность объединения входной и выходной логистики, маркетинга, продажи и обслуживания покупателя. Появление в этом ряду дистрибьюции не выглядит случайным, поскольку именно в маркетинговых каналах происходит объединение маркетинга (*CRM*) и логистики (*SCM*).

По мнению Кристофера, *DCM* характеризуется наличием трех составляющих: процесса — управления интеграцией спроса и поставки; конфигурации — управления структурой интегрированных процессов и сегментов покупателей; социального взаимодействия — управления взаимоотношениями между *CRM* и *SCM* (рис. 4).



Рис. 4. Концептуальная основа управления цепочкой спроса
Составлено по: [Juttner, Christopher, Baker, 2007, p. 382]

Процессная интеграция спроса и поставки осуществляется в рамках концепции *DCM* за счет учета покупательских требований и интересов, макро и микросегментации, прогнозирования и обеспечения своевременной доставки товаров покупателям в цепи поставок. Рабочие взаимоотношения между *CRM* и *SCM* основаны на своевременном информировании всех участников цепи о новых возможностях, которые открываются в системе отношений «покупатель — товар», определенных покупательских сегментах, спланированном продвижении и характеристиках цепи поставок (время поставки, мощность, затраты и т. д.). Наиболее важную роль, по мнению разных исследователей, в рамках концепции *DCM* играет маркетинг и его возможности в формировании и развитии спроса. Из этого следует, что маркетинг является основой интеграции маркетинга и логистики в рамках концепции *DCM*. В табл. 3. представлена роль маркетинга для каждого из трех элементов концепции *DCM*.

Таблица 3. Роль маркетинга в рамках концепции *DCM*

Элемент <i>DCM</i>	Роль маркетинга
Процесс — управление интеграцией процессов спроса и поставки	<ul style="list-style-type: none"> • обеспечение интеграции рыночной информации • согласование эффекта маркетинговой деятельности с процессом интегрирования • развитие спроса на основе интеграции <i>CRM</i> и <i>SCM</i>
Конфигурация — управление формами взаимодействия участников цепи спроса с сегментами покупателей	<ul style="list-style-type: none"> • использование внешней клиенториентированной сегментации для создания внутренней сегментации • получение новых знаний об изменении покупательских потребностей для адаптации структуры цепи поставок
Взаимодействия — управление рабочими отношениями между <i>CRM</i> и <i>SCM</i>	<ul style="list-style-type: none"> • содействие сотрудничеству <i>CRM</i> и <i>SCM</i>, направленное на установление ими общих целей • обмен информацией между <i>CRM</i> и <i>SCM</i>

Составлено по: [Juttner, Christopher, Baker, 2007, p. 389]

По мнению Кристофера, роль маркетинга в рамках *DCM* может пониматься более широко и включать дополнительные направления взаимодействия между участниками цепи спроса: преодоление колеба-

ний спроса, создание «подвижных» цепей поставок и анализ влияния обмена рыночной информацией на цепочку поставок.

Преодоление колебаний спроса предполагает:

- смещение точки обнаружения спроса вверх по цепочке поставок,
- использование стратегии массовой кастомизации,
- возможность отложенного завершения производства.

Создание «подвижных» цепей поставок подразумевает:

- сокращение запасов,
- быстрое реагирование на реальный спрос на основе информации о нем.

Влияние обмена рыночной информацией на цепочку поставок включает в себя:

- сотрудничество участников цепи спроса, обеспечивающее быстрое реагирование на изменение покупательского спроса,
- формирование сотрудничества покупателей и продавцов на основе эффективного отклика на запросы потребителей,
- усиление интеграции маркетинга и цепи поставок посредством совместного планирования, прогнозирования и восполнения запасов.

Основная идея интеграции маркетинга (*CRM*) и управления цепью поставок (*SCM*) заключается в поиске и формировании устойчивых конкурентных преимуществ компании:

- *Преимущество производительности.* Традиционно считается, что основным способом сокращения затрат является достижение больших объемов продаж и применение закона опыта (опытной кривой). Однако интеграция *CRM* и *SCM* предоставляет и другие способы повышения производительности и, следовательно, вносит вклад в снижение удельных затрат [Кристофер, Пэк, 2005].

- *Преимущество в ценности.* Разработка стратегии, основанной на понятии добавленной ценности, требует сегментированного подхода к определению рынка. Кроме того, обслуживание покупателей является таким же действенным средством индивидуализации, как и добавленная ценность. В соответствии с цепочкой ценности М. Портера [Портер, 1993], три из пяти основных видов деятельности компании так или иначе относятся к интегрированной системе управления цепью спроса: маркетинг и продажа, входящая логистика, выходящая логистика. Два оставшихся вида деятельности — операции и обслуживание — способствуют сохранению добавленной ценности и лучшему восприятию этой ценности покупателем.

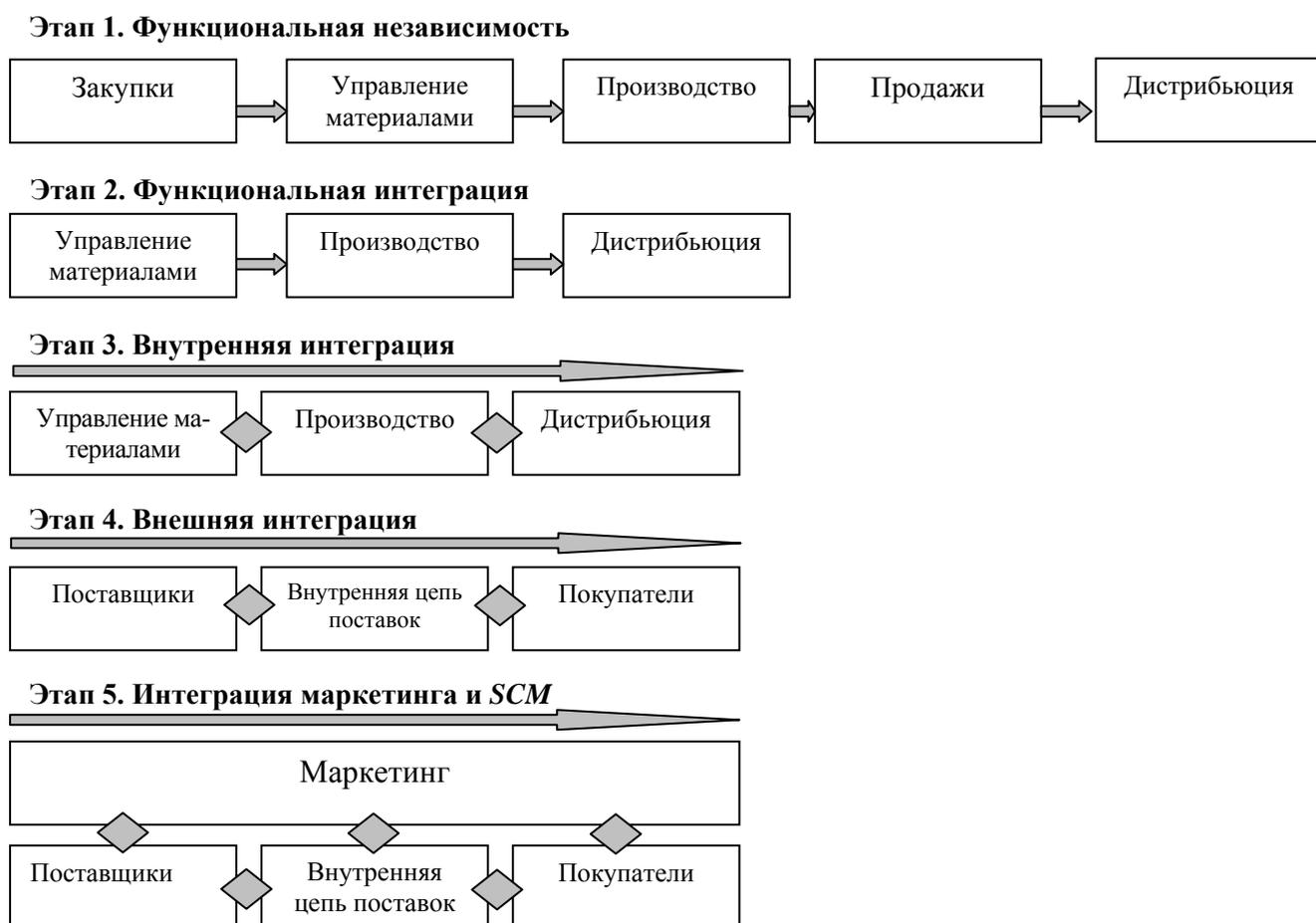


Рис. 5. Формирование интегрированной цепи спроса*

* Стрелками обозначено направление материального потока, а ромбами — точки интеграции

Составлено по: [Кристофер, 2004, с. 28]

На рис. 5. показана эволюция интеграции функций компании-производителя и процессов взаимодействия производителя с поставщиками и покупателями. Этап 1 характеризуется полной независимостью функций фирмы, при которой каждая из них (закупки, производство, маркетинг) осуществлялась изолированно от других. Этапы 2 и 3 соответствуют функциональной интеграции и внутренней интеграции системы управления цепью поставок. Этап 4 представляет собой классическую версию интеграции компании производителя: «вверх по течению» — с поставщикам и «вниз по течению» — с покупателями. Наибольший интерес представляет этап 5, в рамках которого осуществляется интеграция маркетинга и управления цепью поставок, что приводит к образованию цепи спроса.

Как отмечают авторы [Кристофер, Пэк, 2005], для достижения успехов в *DCM* требуется проведение значительных изменений внутри

компании. Предоставляя товары и услуги, компания должна гибко реагировать на изменения рынка и потребительского спроса, предлагать инновационные решения проблем клиентов, обладать гибкими методами доставки. Основными отличительными особенностями гибкой организации должны быть следующие:

- переориентация с функций на процессы: традиционно организации имели вертикальную структуру, и каждая функция имела ясно определенные задачи; переориентация предполагает установление горизонтальных связей между покупателями и компанией (а также ее поставщиками), которые определяют основные процессы межфункционального характера;

- переориентация с показателя прибыльности на показатель исполнения: помимо финансовых показателей фирмы (которые по-прежнему являются чрезвычайно важными и должны постоянно находиться в поле зрения руководителей) в настоящее время на первый план выходят показатели исполнения, охватывающие три важнейшие сферы деятельности компании и относящиеся к нефинансовому типу показателей: удовлетворенность покупателей, гибкость компании, приверженность ей сотрудников;

- переориентация с товаров на покупателей: несмотря на то что концепция маркетинга получила всеобщее признание, в разных сферах деятельности по-прежнему сохраняется тенденция управления товарами, брендами, услугами, а не отношениями с покупателями; поскольку удовлетворение потребностей покупателей должно быть главной целью любой фирмы, представляется чрезвычайно важным, чтобы структура управления и система контроля соответствовали этой цели;

- переориентация с запасов продукции на информацию о спросе (заказах): наличие избыточных запасов связано с неопределенностью в прогнозировании спроса; решение проблемы заключается в оперативном сборе информации в местах продаж и быстрой передаче ее производству, посредством чего компании-лидеры (чаще всего приводят в пример компании, работающие на рынке одежды) добиваются значительного сокращения сроков реагирования на запросы покупателей и, как следствие, — существенного сокращения или полного уничтожения запасов;

- переориентация со сделок на взаимоотношения: одной из идеологических основ *DCM* является маркетинг взаимоотношений — чем дольше покупатель остается клиентом фирмы, тем больше выгоды он приносит, и чем дольше фирма сотрудничает с поставщиком, тем больше вероятность того, что он будет рассматриваться как наиболее предпочтительный источник пополнения ресурсов фирмы; таким образом,

основной акцент во взаимоотношениях с клиентами переносится на создание и развитие постоянного сотрудничества.

Маркетолог М. Рейнбед доказал, что объединение процессов спроса и логистики может быть достигнуто как через управление, так и через специфические организационные способности или технологии фирмы [Rainbird, 2004]. Основываясь на этой посылке, М. Кристофер с коллегами разработали модель интеграции процессов маркетинга и логистики (рис. 6) [Juttner, Christopher, Baker, 2007].

Компоненты управления цепью спроса (*CRM* и *SCM*) играют определяющую роль при постановке долгосрочных целей и разработке стратегии цепи.

Достижение целей *DCM* невозможно без определения четко выверенных стратегий. Обычно стратегия *DCM* разрабатывается в координатах «товар — рынок» на срок 3–5 лет. Однако даже постоянно совершенствуемые и обновляемые стратегии могут устаревать или не соответствовать рыночным изменениям.

По мнению Дж. Лангабер и Дж. Роуз [Langabeer, Rose, 2001], стратегия спроса (или цепи спроса) строится из стратегии управления цепью поставок (фокус на оптимизации производства и дистрибуции), клиентской стратегии (фокус на рынке и клиентах), продуктовой и бренд-стратегии (фокус на ключевые задачи продукта и нужды потребителей), стратегии маркетинга и продаж (фокус на создание осведомленности и спроса).

В заключение еще раз отметим, что концепция управления цепочкой спроса появилась как отклик на потребности компаний в синхронизации и координации деятельности партнеров, участвующих в процессе создания, реализации и доставки потребителю ценности. Развитие аутсорсинга предопределило необходимость поиска новой концепции, способной интегрировать логистику и маркетинг, обеспечить их эффективное взаимодействие с целью повышения удовлетворенности конечного потребителя. Согласование деятельности разных бизнес-партнеров требует использования механизмов управления внутри цепочки спроса, обеспечивающих мотивацию всех партнеров на достижение единого конечного результата. Следовательно, в рамках управления цепью спроса должны рассматриваться не только функции логистики и маркетинга, но и функции управления совместной деятельностью всех участников цепочки.



Рис. 6. Интеграция процессов спроса и логистики
Составлено по: [Juttner, Christopher, Baker, 2007, p. 384]

Заключение

Объективными предпосылками трансформации каналов распределения в маркетинговые каналы стали принципиальные изменения рынка и поведения покупателей, а именно: перенасыщение товарных рынков и повышение интенсивности конкуренции в каналах распределения, необходимость роста маркетинговых видов деятельности в каналах, трансформация товаров в бренды. Все это объясняет важность развития

маркетинговой ориентации производителя товаров и услуг и формирования системы маркетинговых каналов.

Под маркетинговыми каналами мы понимаем совокупность взаимозависимых участников системы распределения товаров и услуг, деятельность которых нацелена на удовлетворение потребностей конечных покупателей и выполнение определенных маркетинговых функций. Роль маркетинговых каналов в экономике определяется тем, что они предназначены для доведения продукции и услуг от производителя до конечного потребителя и обеспечивают сбалансированность спроса и предложения в мировом (глобальном) масштабе.

Эффективные маркетинговые каналы способны создать устойчивое конкурентное преимущество не только для компании — владельца бренда, но и для всех участников маркетинговой системы. Процесс управления маркетинговым каналом включает три основных этапа: формирование, функционирование и развитие. Ключевые решения, принимаемые в рамках процесса управления каналом, соответствуют трем компонентам маркетингового канала – коммуникации, дистрибуции и логистике.

Периодизация эволюции теории управления маркетинговыми каналами занимает важное место в изучении теории маркетинговых каналов и охватывает четыре основных этапа. В рамках этапа развития и трансформации теории управления маркетинговыми каналами происходят становление теории стратегического управления маркетинговыми каналами и укрепление концепции управления цепью спроса.

Развитие теории маркетинговых каналов может осуществляться в разных направлениях (в соответствии с развитием самих каналов): выход на новые региональные рынки внутри страны, развитие зарубежных маркетинговых каналов, совершенствование внутренних бизнес-процессов в каналах; более тесная интеграция дистрибуции с маркетингом и логистикой. Развитие теории УМК будет осуществляться путем формирования новой дисциплины – стратегического управления маркетинговыми каналами.

В начале XXI в. появилась новая расширенная концепция управления цепью спроса. Управление цепью спроса — это набор практик, нацеленных на управление и координацию всей цепочки спроса, начиная от конечных покупателей и следуя через всю цепочку к поставщикам поставщиков. *DCM* объединяет *SCM* и *CRM*, которые в свою очередь включают не только подразделения компании, но и внешних участников цепочки спроса. Внутри компании маркетинг рассматривается как интегрирующая функция, обеспечивающая взаимосвязь между стейкхолдерами компании, персоналом и логистикой.

Литература

Баркан Д.И. Управление продажами. : Учебник / Д.И.Баркан; Высшая школа менеджмента СПбГУ. – СПб.: Издат дом С.-Петербур. Гос. Ун-та, 2007.

Бауэрсокс Д., Клосс Д. Логистика: интегрированная цепь поставок. - М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2001.

Городилов В.А. Концепция управления цепочкой спроса на принципах маркетинга взаимодействия. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2006.

Джонсон Д., Вуд Д., Вордлоу Д., Мэрфи-мл. П. Современная логистика. – М.: Вильямс, 2002.

Джоббер Д. Принципы и практика маркетинга - М.: Издательский дом «Вильямс», 2000.

Диксон П. Р. Управление маркетингом. – М.: ЗАО «Издательство БИНОМ», 1998..

Дойль П., Штерн Л. Маркетинг-менеджмент и стратегия. – СПб.: Питер, 2007.

Катькало В.С. Эволюция теории стратегического управления. – СПб.: Издат.дом С.-Петербур. гос. ун-та, 2006.

Кирюков С.И., Кротов К.В. Развитие концепции управления цепями поставок: маркетинговый подход. // Вестник С.Петербур. гос. ун-та. Серия «Менеджмент». – 2007 - Выпуск 4.

Котлер Ф., Келлер К.Л. Маркетинг менеджмент: 12-е изд. - СПб.: Питер, 2006.

Кревенс Д. Стратегический маркетинг. - М.: Вильямс, 2003.

Кристофер М. Логистика и управление цепочками поставок. - СПб.: Питер, 2004.

Кристофер М., Пэк Х. Маркетинговая логистика. - М.: Издат.дом «Технологии», 2005.

Куц С.П. Маркетинг взаимоотношений на промышленных рынках. – СПб.: Издат.дом С.-Петербур. гос. ун-та, 2006.

Ламбен Ж-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок. - СПб.: Питер, 2004. .

Мак - Дональд М. Стратегическое планирование маркетинга. - СПб: Изд-во Питер, 2000.

Наумов В.Н. Стратегическое взаимодействие бизнес-субъектов в маркетинговых каналах. – Автореферат на соискание ученой степени доктора экономических наук. - СПб: Изд-во СПбГУЭиФ, 2008.

Портер М. Международная конкуренция. – М.: Международные отношения, 1993. *Сливотски А., Моррисон Д.* Маркетинг со скоростью мысли. – М.: Изд-во «ЭКСМО», 2003.

Сток Д.Р., Ламберт Д.М. Стратегическое управление логистикой. - М.: ИНФРА-М, 2005.

Школа маркетинга Келлога/ Под ред. Д.Якобуччи. – СПб.: Питер, 2004.

Штерн Л., Эль-Ансари. А., Кофлан Э. Маркетинговые каналы. - М.: Вильямс, 2002.

Юлдашева О.У., Никифорова С.В., Полонский С.Ю. Методология организации бизнеса на основе цепочки по созданию потребительской ценности (на примере строительной корпорации) // Вестник СПбГУ, серия 8. Менеджмент, выпуск 2, 2007. – с.32-48.

Bowersox D.J., Cooper M.B. Strategic Marketing Channel Management. – McGraw-Hill, NY, 1992.

Juttner U., Cristopher M., Baker S. (2007). Demand chain management-integrating and supply chain management // Industrial Marketing Management, Vol.36 (2007).

Kotler P. Marketing Management. – Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 1988.

Langabeer J., Rose J. (2002, March) Is the supply chain still relevant? // Logistics Manager, 11-13.

McCammon B.C., Jr., Little R.W. Marketing Channels: Analytical Systems and Approaches. – John Wiley & Sons, NY, 1965.

Rainbird M. (2004). Demand and supply chains: The value catalyst // International Journal of Physical Distribution and Logistical Management, 34(3, 4).

Selen W., Soliman F. (2002). Operations in today's demand chain management framework // Journal of Operations Management, Vol.20, Iss.6.

Stern L.W., El-Ansery A.I., Brown J.R. Management in Marketing Channels. Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1989.

Executive Summary

In this paper the problems of formation and development of marketing channel management theory are considered. The objective preconditions for transformation of distribution channels to marketing channels are dramatic changes of product markets and consumer behavioral.

Marketing channels are set of independent organizations involved in the process of marketing a product or service available for use or consumption.

The role of marketing channel in economy: channel participants minimize the number of transactions required to sell products to customers. They perform transactional, logistical and facilitating functions in getting products to customers.

Effective marketing channels build sustainable competitive advantage for channel leader and other participants. Marketing channel management (MCM) process consists of 3 major stages: designing (forming), functioning, and development. The marketing channel decisions are the determination of the most profitable ways to reach the market. The key decisions in MCM correspond to subchannels or MCM components: communication channel, distribution channel, logistical channel.

There are four major stages of MCM theory evolution: preliminary (distribution channels); early (marketing channels = distribution channels); mature (marketing channels = distribution channels+); and advanced (MCM theory development).

Marketing channels are characterized by continuous change. Four of the most important trends are the growth of vertical marketing systems, horizontal marketing systems, multichannel marketing systems, regional marketing systems.

Most perspective trajectory of MCM theory development is the demand chain management concept (DCM). DCM is a set of practices aimed at managing and coordinating the whole demand chain, starting from the end customer and working backward to raw material supplier.

Marketing is traditionally externally focused and creates customer value, while supply chain management (SCM) is inwardly focused and concentrates on the efficient use of resources in implementing marketing decisions. Marketing and SCM integration is hence between those that define demand with those who fulfill it.

Опубликованные научные доклады

№ 1(R)–2005	А. В. Бухвалов Д. Л. Волков	Фундаментальная ценность собственного капитала: использование в управлении компанией
№ 2(R)–2005	В. М. Полтерович О. Ю. Старков	Создание массовой ипотеки в России: проблема трансплантации
№1(E)–2006	I. S. Merkurueva	The Structure and Determinants of Informal Employment in Russia: Evidence From NOBUS Data
№ 2(R)–2006	Т. Е. Андреева В. А. Чайка	Динамические способности фирмы: что необходимо, чтобы они были динамическими?
№ 3(R)–2006	Д. Л. Волков И. В. Березинец	Управление ценностью: анализ основанных на бухгалтерских показателях моделей оценки
№ 4(R)–2006	С. А. Вавилов К. Ю. Ермоленко	Управление инвестиционным портфелем на финансовых рынках в рамках подхода, альтернативного стратегии самофинансирования
№ 5(R)–2006	Г. В. Широкова	Стратегии российских компаний на разных стадиях жизненного цикла: попытка эмпирического анализа
№ 6(R)–2006	Д. В. Овсянко В. А. Чайка	Особенности организации процесса непрерывного улучшения качества в российских компаниях и его связь с процессами стратегического поведения
№ 7(R)–2006	А. Н. Козырев	Экономика интеллектуального капитала
№ 8(R)–2006	Н. А. Зенкевич, Л. А. Петросян	Проблема временной состоятельности кооперативных решений
№ 9(R)–2006	Е. А. Дорофеев, О. А. Лапшина	Облигации с переменным купоном: принципы ценообразования
№ 10(E)–2006	Т. Е. Andreeva V. A. Chaika	Dynamic Capabilities: what they need to be dynamic?
№11(E)–2006	G. V. Shirokova	Strategies of Russian Companies at Different Stages of Organizational Life Cycle: an Attempt of Empirical Analysis
№12(R)–2006	А. Е. Лукьянова, Т. Г. Гумарова	Хеджевые фонды как инструменты снижения рисков и роста ценности компании
№13(R)–2006	Л. Н. Богомолова	Применение этнографических методов для изучения процессов принятия потребительских решений
№14(R)–2006	Е. К. Завьялова	Особенности профессионально-личностного потенциала и развития карьеры линейных менеджеров отечественных производственных предприятий

№15(R)–2006	С. В. Кошелева	Удовлетворенность трудом как комплексный диагностический показатель организационных проблем в управлении персоналом
№16(R)–2006	А. А. Румянцев, Ю. В. Федотов	Экономико-статистический анализ результатов инновационной деятельности в промышленности Санкт-Петербурга
№17(R)–2006	Е. К. Завьялова	Взаимосвязь организационной культуры и систем мотивации и стимулирования персонала
№18(R)–2006	А. Д. Чанько	Алгебра и гармония HR-менеджмента. Эффективность обучения персонала и диагностика организационной культуры
№19(E)–2006	T. E. Andreeva	Organizational change in Russian companies: findings from research project
№20(E)–2006	N. E. Zenkevich, L. A. Petrosjan	Time-consistency of Cooperative Solutions
№21(R)–2006	Т. Е. Андреева	Организационные изменения в российских компаниях: результаты эмпирического исследования
№22(R)–2006	Д. Л. Волков, Т. А. Гаранина	Оценивание интеллектуального капитала российских компаний
№23(R)–2006	А. В. Бухвалов, Ю. Б. Ильина, О. В. Бандалюк	Электронное корпоративное управление и проблемы раскрытия информации: сравнительное пилотное исследование
№24(R)–2006	С. В. Кошелева	Особенности командно-ролевого взаимодействия менеджеров среднего и высшего звена международной и российских компаний
№25(R)–2006	Ю. В. Федотов, Н. В. Хованов	Методы построения сводных оценок эффективности деятельности сложных производственных систем
#26(E)–2006	S. Kouchtch, M. Smirnova, K. Krotov, A. Starkov	Managing Relationships in Russian Companies: Results of an Empirical Study
№27(R)–2006	А. Н. Андреева	Портфельный подход к управлению люксовыми брендами в фэшн-бизнесе: базовые концепции, ретроспектива и возможные сценарии
№28(R)–2006	Н. В. Хованов, Ю. В. Федотов	Модели учета неопределенности при построении сводных показателей эффективности деятельности сложных производственных систем
№29(R)–2006	Е. В. Соколова, Ю. В. Федотов, Н. В. Хованов.	Построение сводной оценки эффективности комплексов мероприятий по повышению надежности функционирования объектов электроэнергетики

#30(E)–2006	M. Smirnova	Managing Buyer-Seller Relationships in Industrial Markets: A Value Creation Perspective
№31(R)–2006	С. П. Куш, М. М. Смирнова	Управление взаимоотношениями в российских компаниях: разработка концептуальной модели исследования
№32(R)–2006	М. О. Латуха, В. А. Чайка, А. И. Шаталов	Влияние «жестких» и «мягких» факторов на успешность внедрения системы менеджмента качества: опыт российских компаний
№33(R)–2006	А. К. Казанцев, Л. С. Серова, Е. Г. Серова, Е. А. Руденко	Индикаторы мониторинга информационно-технологических ресурсов регионов России
№34(R)–2006	Т. Е. Андреева, Е. Е. Юртайкин, Т. А. Солтицкая	Практики развития персонала как инструмент привлечения, мотивации и удержания интеллектуальных работников
#35(E)–2006	T.Andreeva, E.Yurtaikin, T.Soltitskaya	Human resources development practices as a key tool to attract, motivate and retain knowledge workers
№36(R)–2006	А. В. Бухвалов, В. Л. Окулов.	Классические модели ценообразования на капитальные активы и российский финансовый рынок. Часть 1. Эмпирическая проверка модели CAPM. Часть 2. Возможность применения вариантов модели CAPM
№37(R)–2006	Е. Л. Шекова	Развитие корпоративной социальной ответственности в России: позиция бизнеса (на примере благотворительной деятельности компаний Северо-Западного региона)
№38(R)–2006	Н. А. Зенкевич, Л. А. Петросян	Дифференциальные игры в менеджменте
№39(R)–2006	В. Г. Беляков, О. Р. Верховская, В. К. Дерманов, М. Н. Румянцева	Глобальный мониторинг предпринимательской активности Россия: итоги 2006 года
№40(R)–2006	В. А. Чайка, А. В. Куликов	Динамические способности компании: введение в проблему
№41(R)–2006	Ю. Е. Благов	Институционализация менеджмента заинтересованных сторон в российских компаниях: проблемы и перспективы использования модели «Арктурус»
№42(R)–2006	И. С. Меркурьева, Е. Н. Парамонова, Ю. М. Битина, В. Л. Гильченко	Экономический анализ на основе связанных данных по занятым и работодателям: методология сбора и использования данных

#43(E)–2006	I.Merkuryeva, E. Paramonova, J. Bitina, V. Gilchenok	Economic Analysis Based on Matched Employer-Employee Data: Methodology of Data Collection and Research
№44(R)–2006	Н. П. Дроздова	Российская «артельность» — мифологема или реальность' (Артельные формы хозяйства в России в XIX — начале XX в.: историко-институциональный анализ)
№1(R)–2007	Е. В.Соколова	Бенчмаркинг в инфраструктурных отраслях: анализ методологии и практики применения (на примере электроэнергетики)
№2(R)–2007	С. П. Куц, М. М. Смирнова	Управление поставками в российских компаниях: стратегия или тактика
№3(R)–2007	Т. М. Скляр	Проблема ленивой монополии в российском здравоохранении
№4(R)–2007	Т. Е. Андреева	Индивидуальные предпочтения работников к созданию и обмену знаниями: первые результаты исследования
№5(R)–2007	А. А. Голубева	Оценка порталов органов государственного управления на основе концепции общественной ценности
№6(R)–2007	С. П. Куц, М. М. Смирнова	Механизм координации процессов управления взаимоотношениями компании с партнерами
#7(E)–2007	D.Volkov, I.Berezinets	Accounting-based valuations and market prices of equity: case of Russian market
№8(R)–2007	М. Н.Барышников	Баланс интересов в структуре собственности и управления российской фирмы в XIX – начале XX века
#9(E)–2007	D.Volkov, T.Garanina	Intellectual capital valuation: case of Russian companies
№10(R)–2007	К. В. Кротов	Управление цепями поставок: изучение концепции в контексте теории стратегического управления и маркетинга.
№11(R)–2007	Г. В. Широкова, А. И. Шаталов	Характеристики компаний на ранних стадиях жизненного цикла: анализ факторов, влияющих на показатели результативности их деятельности
№12(R)–2007	А. Е. Иванов	Размещение государственного заказа как задача разработки и принятия управленческого решения
№ 13(R)-2007	О. М. Удовиченко	Понятие, классификация, измерение и оценка нематериальных активов (объектов) компании: подходы к проблеме

№14(R)–2007	Г. В. Широкова, Д. М. Кнатъко	Влияние основателя на развитие организации: сравнительный анализ компаний управляемых основателями и наемными менеджерами
#15(E)–2007	G.Shirokova, A.Shatalov	Characteristics of companies at the early stages of the lifecycle: analysis of factors influencing new venture performance in Russia
#16(E)–2007	N.Drozdova	Russian “Artel’nost” — Myth or Reality? Artel’ as an Organizational Form in the XIX — Early XX Century Russian Economy: Comparative and Historical Institutional Analysis
#1(E)–2008	S.Commander, J. Svejnar, K. Tinn	Explaining the Performance of Firms and Countries: What Does the Business Environment Play'
№1(R)–2008	Г. В. Широкова, В. А. Сарычева, Е. Ю. Благов, А. В. Куликов	Внутрифирменное предпринимательство: подходы к изучению вопроса
№1A(R)–2008	Г. В. Широкова, А. И. Шаталов, Д. М. Кнатъко	Факторы, влияющие на принятие решения основателем компании о передаче полномочий профессиональному менеджеру: опыт стран СНГ и Центральной и Восточной Европы
№ 2(R)–2008	Г. В. Широкова, А. И. Шаталов	Факторы роста российских предпринимательских фирм: результаты эмпирического анализа
№ 1(R)–2009	Н.А. Зенкевич	Моделирование устойчивого совместного предприятия
№ 2 (R)–2009	Г. В. Широкова, И. В. Березинец, А. И. Шаталов	Влияние организационных изменений на рост фирмы
№ 3 (R)–2009	Г.В. Широкова, М.Ю. Молодцова, М.А. Арепьева	Влияние социальных сетей на разных этапах развития предпринимательской фирмы: результаты анализа данных Глобального мониторинга предпринимательства в России
# 4 (E)–2009	N. Drozdova	Russian Artel Revisited through the Lens of the New Institutional Economics
№ 5 (R)–2009	Л.Е. Шепелёв	Проблемы организации нефтяного производства в дореволюционной России
№ 6 (R)–2009	Е.В. Соколова	Влияние государственной политики на инновационность рынков: постановка проблемы
№ 7 (R)–2009	А.А. Голубева, Е.В. Соколова	Инновации в общественном секторе: введение в проблему

# 8 (E)–2009	A. Damodaran	Climate Financing Approaches and Systems: An Emerging Country Perspective
№ 1 (R)–2010	И.Н. Баранов	Конкуренция в сфере здравоохранения
№ 2 (R)–2010	Т.А. Пустовалова	Построение модели оценки кредитного риска кредитного портфеля коммерческого банка (на основе методологии VAR)
№ 3 (R)–2010	Ю.В.Лаптев	Влияние кризиса на стратегии развития российских МНК
№ 4 (R)–2010	А.В. Куликов, Г.В. Широкова	Внутрифирменные ориентации и их влияние на рост: опыт российских малых и средних предприятий
# 5 (E)–2010	M. Storchevoy	A General Theory of the Firm: From Knight to Relationship Marketing
№ 6 (R)–2010	А.А.Семенов	Появление систем научного менеджмента в России
# 7 (E)–2010	D. Ivanov	An optimal-control based integrated model of supply chain scheduling
№ 8 (R)–2010	Н.П. Дроздова, И.Г. Кормилицына	Экономическая политика государства и формирование инвестиционного климата: опыт России конца XIX — начала XX вв.
№ 9 (R)–2010	Д.В. Овсянко	Направления применения компонентов менеджмента качества в стратегическом управлении компаниями
# 10 (E)–2010	V. Cherenkov	Toward the General Theory of Marketing: The State of the Art and One More Approach
№ 11 (R)–2010	В.Н.Тишков	Экономические реформы и деловая среда: опыт Китая
№ 12 (R)–2010	Т.Н. Клёмина	Исследовательские школы в организационной теории: факторы формирования и развития
№ 13 (R)–2010	И.Я.Чуракова	Направления использования методик выявления аномальных наблюдений при решении задач операционного менеджмента
№ 14 (R)–2010	К.В. Кротов	Направления развития концепции управления цепями поставок
№ 15 (R)–2010	А.Г. Медведев	Стратегические роли дочерних предприятий многонациональных корпораций в России
№ 16 (R)–2010	А.Н. Андреева	Влияние печатной рекламы на восприятие бренда Shalimar (1925 – 2010)

- № 17 (R)–2010 В. Л. Окулов Ценность хеджирования для корпорации и рыночные ожидания
- № 1 (R)–2011 А. А. Муравьев О российской экономической науке сквозь призму публикаций российских ученых в отечественных и зарубежных журналах за 2000–2009 гг.