

# К онкуренция за лидерство

## Разработка маркетинговых и логистических стратегий предприятия



**Михаил КОВАЛЕВ,**  
кандидат экономических  
наук

Разработка маркетинговых и логистических стратегий предприятия весьма актуальна для стран с переходной экономикой, в том числе для Республики Беларусь, руководством которой поставлена задача модернизации экономики. Известно, насколько значительная роль в ней принадлежит таким крупным валообразующим предприятиям, как Белорусский автомобильный завод, Минский тракторный завод, Минский автомобильный завод, Гомельский завод сельскохозяйственного машиностроения и др. Однако с четким пониманием значения, места и содержания маркетинговых и логистических стратегий в методологии управления предприятием в нашей стране до сих пор определенные проблемы.

### Алгоритм разработки маркетинговых стратегий

**П**о нашему мнению, именно стратегиям принадлежит центральное место в системе общекорпоративного управления. Под маркетинговой стратегией будем понимать основные направления и способы достижения важнейших рыночных целей. Стратегии логистики во многом являются производными от маркетинговых.

На рис. 1 представлен общий алгоритм разработки маркетинговых стратегий

крупного предприятия. Как и управление в целом, их проектирование начинается с определения стратегических (важнейших, направленных на перспективу) целей предприятия. К ним следует отнести те, которые связаны с повышением или сохранением конкурентоспособности, увеличением рыночной доли, величины прибыли и рентабельности.

Разработке стратегий предшествует обстоятельный анализ внутренней и внешней маркетинговой среды, для проведения которого разработано множество методов: SWOT-, PEST-анализ, аудит маркетинга, портфельный анализ и т. п.

Исследование внутренней среды предприятия помогает выявить сильные и слабые стороны его деятельности. Анализ внешней среды осуществляется на микро- и макроуровнях и сопровождается выявлением возможностей и угроз. С помощью модели М. Портера обозначаются конкурентные силы отрасли. При этом особое внимание следует уделить вопросам изучения конкурентов.

Как указывал М. Портер [1], корпоративные стратегии заключаются в выборе видов бизнеса: 1) в отказе от отдельных

#### ОБ АВТОРЕ

**КОВАЛЕВ Михаил Николаевич.**

Родился в 1957 году в д. Чеботовичи Буда-Кошелевского района Гомельской области. Окончил экономический факультет Гомельского государственного университета (1979). С 1981 по 2001 год работал в объединении «Гомсельмаш»: инженер-программист, начальник бюро программирования, начальник отдела информационных технологий Гомельского завода самоходных комбайнов.

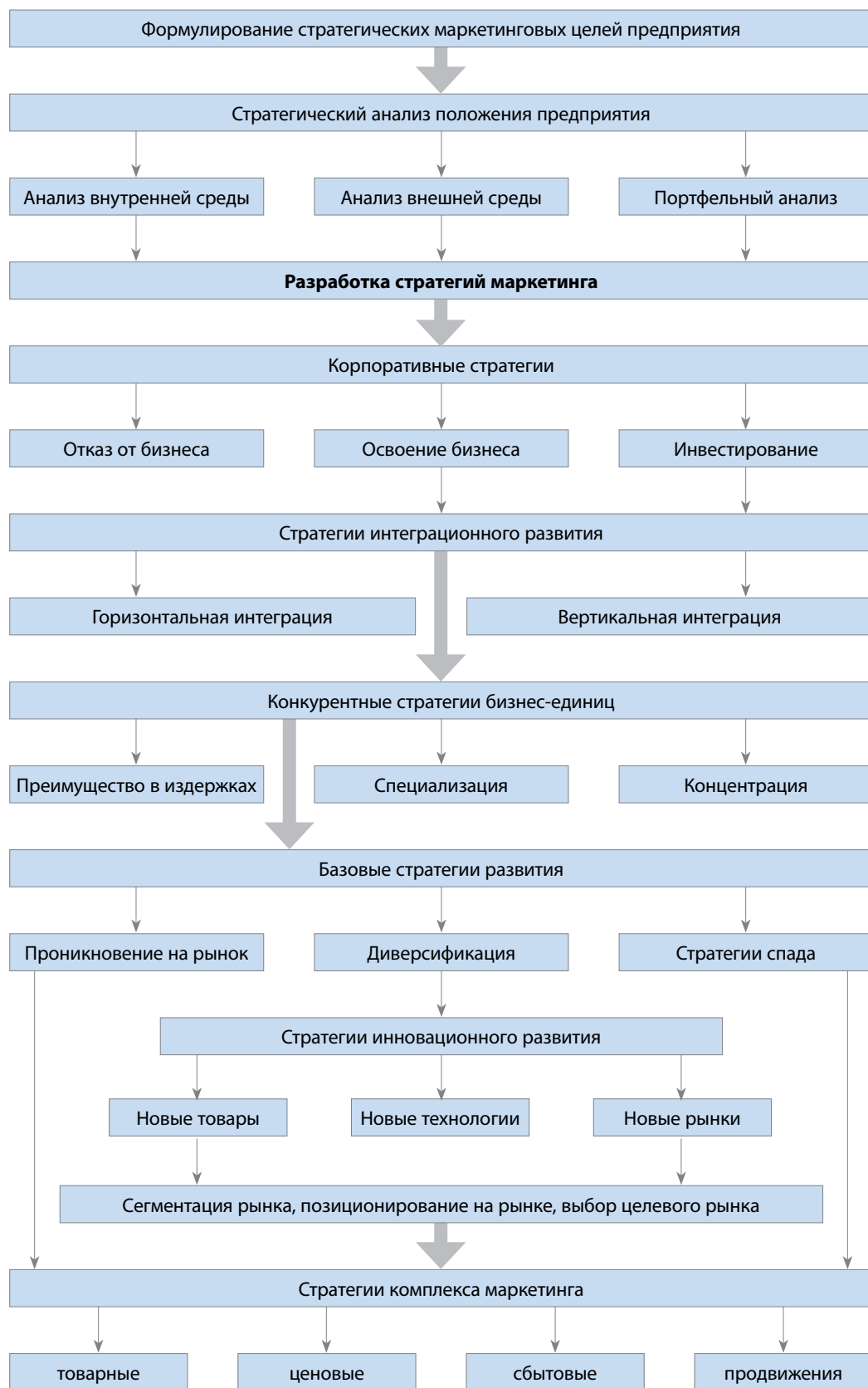
С 2002 года – доцент кафедры маркетинга и логистики Гомельского филиала Международного университета «МИТСО».

Кандидат экономических наук (1992), доцент (2004).

Автор свыше 160 научных работ, в т.ч. 3 монографий.

Сфера научных интересов: менеджмент, маркетинг, логистика, информационное обеспечение предприятия

► Рисунок 1. Общий алгоритм разработки маркетинговых стратегий предприятия  
 Источник: собственная разработка автора.



видов; 2) в освоении новых; 3) в определении направлений инвестирования. Цель корпоративной стратегии состоит в получении синергетического эффекта от взаимодействия бизнесов корпорации.

Освоение новых видов и сфер деятельности предполагает применение стратегии интеграционного развития, совместной деятельности, объединения, поглощения других фирм. Реализация стратегий вертикальной интеграции «вверх» и «вниз» может быть направлена на создание вертикально интегрированных маркетинговых структур.

Для бизнес-единиц предприятия (корпорации) предназначаются стратегии поведения на рынке, называемые конкурентными, суть которых заключается в получении бизнес-единицей основного конкурентного преимущества за счет их успешной реализации. Стратегия лидерства в издержках дает возможность понизить цену и добиться ценового конкурентного преимущества на рынке. Специализация товарной номенклатуры позволяет накопить опыт производства, способствует достижению высокого качества товаров. Концентрация на узких рыночных сегментах обеспечивает высокое качество обслуживания клиентов.

Среди множества маркетинговых стратегий известный математик и экономист И. Ансофф выделял базовые (базисные) [2], определяемые набором двух значений переменных «товар» и «рынок». Стратегии освоения новых товаров и новых рынков являются важнейшими с точки зрения маркетинга, с них начинается любой бизнес. Разработка нового товара есть не что иное, как инновация. Стратегию диверсификации рынков также можно отнести к стратегиям инновационного развития (так полагал, в частности, Й. Шумпетер).

Инновационное развитие предприятия предполагает разработку и внедрение новых технологий, благодаря которым возникает возможность не только создавать новые товары, но и улучшать качество существующих товаров, снижать издержки их производства.

Освоение новых товаров и рынков неизбежно влечет за собой необходимость стратегий пересмотра рынка и конкурентных позиций предприятия: 1) сегментации рынка; 2) позиционирования

товаров и предприятия на нем; 3) выбора целевых рыночных сегментов. Определив целевой рынок, служба маркетинга предприятия выбирает дифференцированный или недифференцированный вариант маркетинга и разрабатывает комплекс маркетинга.

## Алгоритм разработки стратегий логистики

Логистические стратегии зависят от маркетинговых. Так, решения в области логистики направлены на оптимизацию материальных потоков экономической системы (в нашем случае – предприятия).

На рис. 2 представлен общий алгоритм разработки логистических стратегий предприятия. Как и управление в целом, проектирование стратегий логистики начинается с определения стратегических целей логистики. К ним следует отнести те, которые направлены на повышение или сохранение конкурентоспособности предприятия, снижение логистических издержек, рост прибыли и рентабельности.

Разработке стратегий логистики предшествует стратегический маркетинговый анализ, разработка маркетинговых стратегий предприятия. Стратегии логистики базируются на товарных и сбытовых.

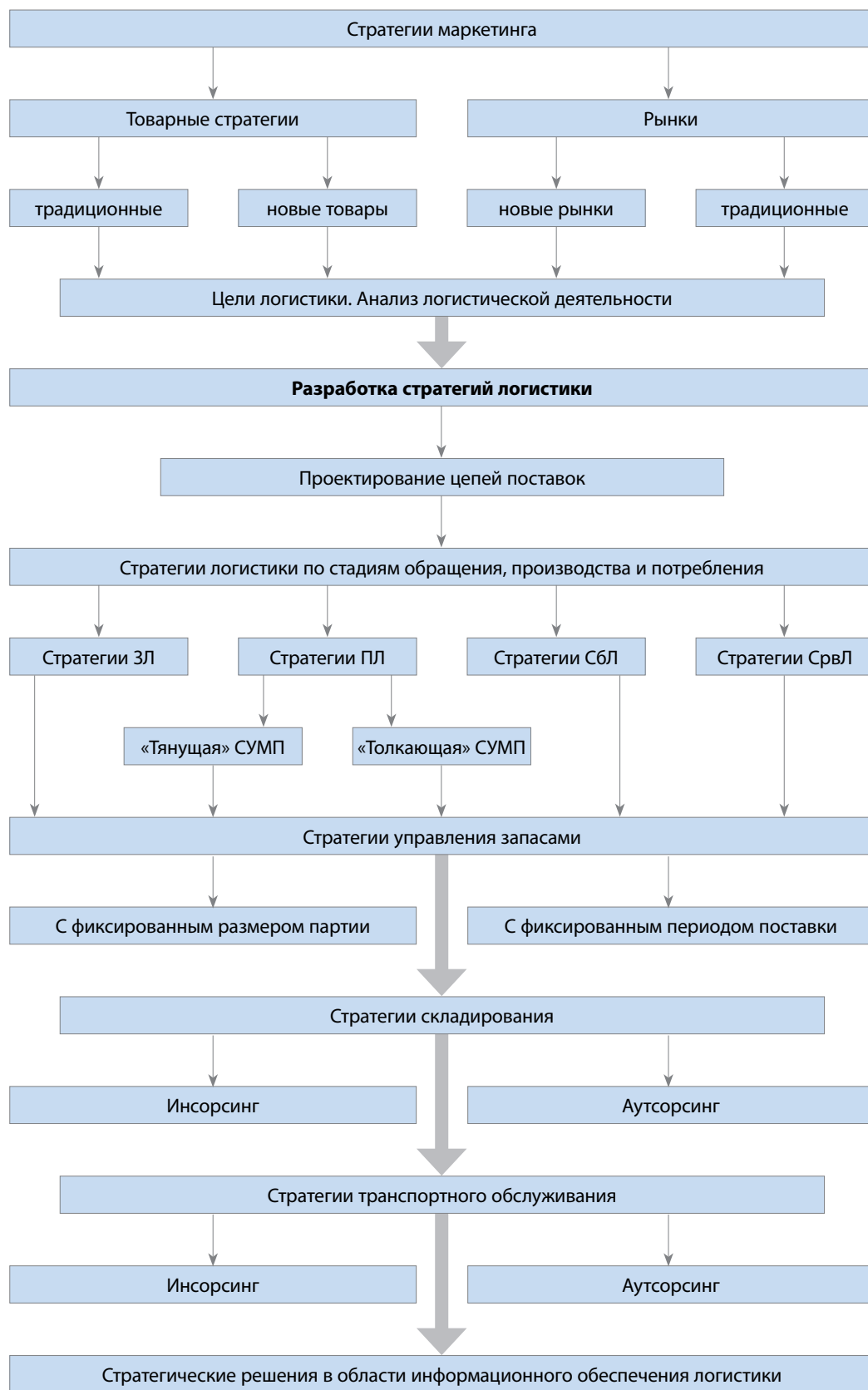
Дело в том, что именно эти так называемые «базисные» стратегии [2] определяют величину, разнообразие и направление материальных потоков предприятия.

Анализ логистической деятельности направлен на исследование материальных и сопутствующих им потоков в сфере закупок, производства, распределения товаров и их сервиса. Особое внимание следует уделить вопросам определения и группировки логистических затрат.

Если предприятие применяет стратегии инновационного развития, а также диверсификации товаров и/или рынков, то разработка логистических стратегий заключается, в первую очередь, в проектировании цепей поставок, определении ключевых поставщиков и рынков сбыта. Несколько иного подхода требует анализ существующих цепей поставок с целью их оптимизации.

На следующем этапе разработки стратегии определяются стратегии логистики по стадиям обращения (закупочной логи-

► Рисунок 2. Общий алгоритм разработки стратегий логистики предприятия  
 Источник: собственная разработка автора.





стики – ЗЛ, сбытовой логистики – СБЛ), производства (производственной логистики – ПЛ) и потребления (сервисной логистики – СрвЛ). Сервисная логистика особенно актуальна для предприятий, производящих машины и оборудование.

Для принятия стратегических решений в области управления запасами и складирования необходимо, прежде всего, определиться с выбором системы управления материальными потоками (СУМП): «тянущая» («вытягивающая») или «толкающая» («выталкивающая»).

Важное значение для определения основных направлений развития логистики предприятия играет выбор системы пополнения запасов: с фиксированным размером партии поставки или с фиксированной периодичностью пополнения запасов. От этого зависят решения в сфере складского и транспортного обеспечения.

Стратегии складского и транспортного обслуживания зависят, в первую очередь, от выбора альтернативы: инсорсинг (собственными силами) или аутсорсинг (привлечение сторонних лиц). Стоит отметить, что возможности аутсорсинга гораздо шире: он может использоваться в производственной, сервисной логистике и т.д.

Важнейшие стратегические решения в области информационной логистики связаны с определением:

- типа информационной системы;
- комплекса технических средств;
- базового программного и информационного обеспечения;
- системы управления базами данных;
- конфигурации вычислительной сети;
- способа распределения баз данных по узлам сети.

## Проектирование цепей поставок предприятия

Современной теорией интегрированного логистического управления является управление цепями поставок (ЦП). Концепция SCM (Supply Chain Management – управление цепями поставок) предполагает выполнение функций планирования, организации и контроля цепей поставок, звеньями которых выступают поставщики сырья и материалов, изготовители продукции, посредники и потребители товаров.

Важнейшую роль в системе SCM играет проектирование цепей поставок, которое заключается, главным образом, в определении их звеньев с позиции фокусного предприятия и установлении связей между ними. Нами предлагается вариант методики проектирования цепей поставок, механизм которого представлен на рис. 3.

При проектировании цепей поставок следует различать цепи поставок на входе в логистическую систему фокусной компании, которые обеспечивают входные материальные потоки, и на выходе из нее – выходные материальные потоки. От этого зависят критерии отбора звеньев цепей поставок.

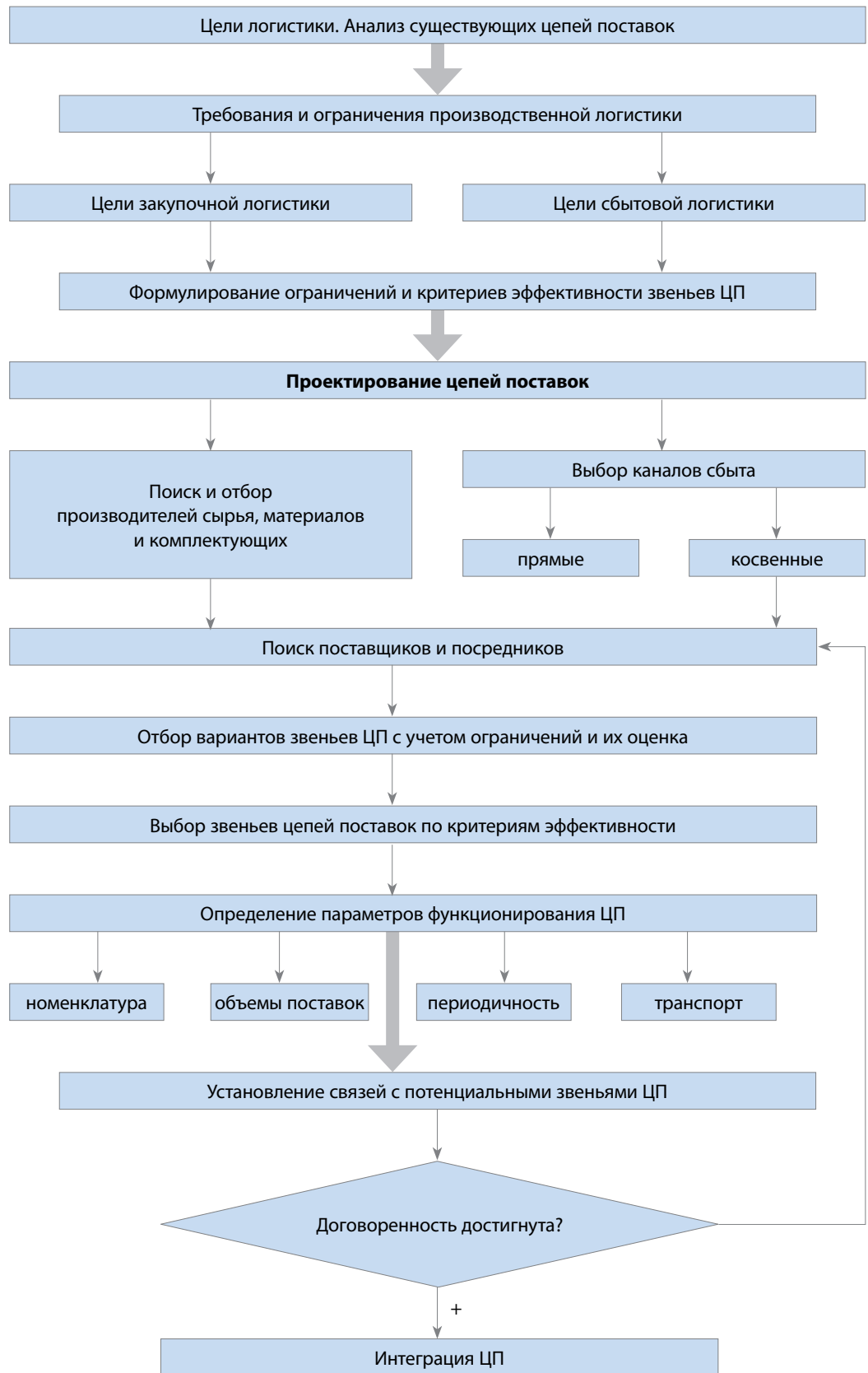
Важно также учитывать особенности применяемых технологий в производстве, требования и ограничения производственной логистики фокусной компании.

Проектирование цепи поставок на входе в логистическую систему зависит от целей закупочной логистики и включает следующие этапы:

- 1) формулирование назначения и целей цепи поставок;
- 2) выбор критериев эффективности при отборе звеньев;
- 3) определение ограничений;
- 4) поиск производителей материальных ресурсов;
- 5) отбор вариантов производителей (генеральных поставщиков) с учетом ограничений;
- 6) оценка поставщиков;
- 7) выбор поставщика на основании критерия;
- 8) поиск и отбор вариантов посредников;
- 9) оценка посредников;
- 10) выбор посредников на основании критерия (критериев);
- 11) определение параметров функционирования ЦП (номенклатуры сырья, материалов и комплектующих, объемов и периодичности поставки, вида транспорта и др.);
- 12) установление связей с поставщиком и посредниками.

Если в соответствии с критериями выбор был остановлен на производителе материальных ресурсов, который при этом способен играть роль прямого по-

► Рисунок 3. Механизм проектирования цепей поставок предприятий  
 Источник: собственная разработка автора.



ставщика, то процесс определения звеньев цепи поставок на этом может быть прекращен. В итоге будет сформирована короткая цепь на входе в логистическую систему фокусной компании, включающая одно звено.

В качестве критерия (критериев) выбора могут выступать:

- лучшее качество поставляемого ресурса;
- минимальная цена ресурса;
- предпочтительные условия поставки;
- наиболее качественный сервис;
- оптимальная территориальная удаленность поставщика;
- минимальные логистические издержки доставки ресурса;
- высшая надежность поставщика;
- особые («близкие») отношения с поставщиком.

При выборе поставщика следует руководствоваться ограничениями: политическими, такими, например, как действие эмбарго, введенного ООН на вывоз товаров из той или иной страны; финансовыми; таможенными; количественными (на величину партии поставки); имиджевыми (ненадежная репутация поставщика) и другими.

Проектирование цепи поставок на выходе из логистической системы фокусной компании включает следующие этапы:

- 1) формулирование целей цепи поставок;
- 2) сегментация рынка;
- 3) анализ рыночных сегментов и выбор целевого рынка;
- 4) позиционирование товаров на рынке;
- 5) формулирование критериев отбора каналов распределения товаров;
- 6) определение ограничений для каналов распределения товаров;
- 7) оценка и выбор каналов распределения товаров.

Если в результате выбран прямой канал сбыта, то следует позаботиться об использовании или формировании собственных сбытовых сетей. Когда же принято решение остановиться на косвенных каналах распределения товаров, то процесс отбора звеньев продолжается:

- 8) поиск посредников;

- 9) отбор вариантов посредников с учетом ограничений;

- 10) оценка посредников;

- 11) выбор посредников на основании критерия (критериев);

- 12) определение параметров функционирования ЦП (номенклатуры товаров, объемов и периодичности поставки, вида транспорта и др.);

- 13) установление связей с посредниками.

При выборе звеньев цепи распределения товаров (сбытовых посредников) критерии будут несколько иными:

- максимальная рентабельность продаж;
- лучшие условия поставки;
- минимальные логистические издержки в цепи распределения товаров;
- высшая степень надежности и лучшая репутация посредника;
- особые отношения с посредником.

Установление связей с поставщиками и посредниками может не привести к достижению договоренности о сотрудничестве. В таком случае следует вернуться к поиску и выбору новых звеньев ЦП.

Важнейшей и наиболее сложной задачей проектирования цепей поставок является интеграция ЦП – достижение согласованного взаимодействия звеньев на основе обоюдной заинтересованности сторон. Как правило, у независимых звеньев цепей поставок интересы и цели различаются, порой диаметрально. Договариваясь о сотрудничестве, следует проявлять гибкость, стремиться к консенсусу, идти на компромиссы. В роли интегратора ЦП при условии наличия сильной рыночной позиции может и должна выступать фокусная компания.

Предложенный механизм разработки маркетинговых и логистических стратегий, проектирования цепей поставок можно рекомендовать менеджерам высшего звена предприятий машиностроения для использования в практической деятельности. ■

## ЛИТЕРАТУРА

1. Портер, М.Э. Конкуренция / М.Э. Портер; пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2001. – 495 с.
2. Ансофф, И. Стратегическое управление / И. Ансофф; сокр. пер. с англ.; науч. ред. и автор предисл. Л.И. Евенко. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.