



ISSN 2072-8441

ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ

<http://elibrary.miu.by/journals!/item.eiup.html>

Ковалёв, М.Н. Алгоритмы разработки стратегий маркетинга и логистики / М.Н. Ковалёв // Экономика и управление. – 2014. – № 3 (39). – С. 91–96.

АЛГОРИТМЫ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИЙ МАРКЕТИНГА И ЛОГИСТИКИ

М.Н. Ковалёв^а

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

стратегия, маркетинг, логистика, машиностроительное предприятие, цепь поставок, проектирование цепей поставок

АННОТАЦИЯ

Предложен алгоритм разработки маркетинговых стратегий предприятия машиностроения. Подчеркнута зависимость стратегий логистики от стратегий маркетинга. Разработан механизм проектирования логистических стратегий предприятия, алгоритм проектирования цепей поставок в системе SCM.

СТАТЬЯ ПОСТУПИЛА В РЕДАКЦИЮ

9 января 2014 г.

WEB

<http://elibrary.miu.by/journals!/item.eiup/issue.39/article.19.html>

ALGORITHMS OF MARKETING AND LOGISTICS STRATEGY DEVELOPMENT

M.N. Kavalidou^a

KEYWORDS

strategy, marketing, logistics, engineering enterprise, supply chain, supply chains development

ABSTRACT

The author develops an algorithm of marketing strategy development for engineering enterprises. The article highlights the dependence of the logistics strategies on marketing strategies. Additionally, the article presents a developed mechanism of planning the logistics strategies of an enterprise, and an algorithm of designing supply chains in the SCM system.

RECEIVED

January 9, 2014

WEB

<http://elibrary.miu.by/journals!/item.eiup/issue.39/article.19.html>

Введение

Вопросы теории и практики разработки маркетинговых и логистических стратегий предприятия являются весьма актуальными для стран с переходной экономикой, в том числе, для Республики Беларусь, руководством которой поставлена задача модернизации экономики, а также для таких крупных предприятий, как Белорусский автомобильный завод, Минский тракторный завод, Минский автомобильный завод, Гомельский завод сельскохозяйственного машиностроения («Гомсельмаш»), в частности.

Мы неоднократно обращались к этой теме в связи с разработкой теории стратегического управления маркетингом как составной подсистемы стратегического менеджмента. Однако до сих пор не было четкого понимания роли, места и содержания маркетинговых и логистических стратегий в методологии стратегического управления предприятием.

Цель данной работы заключается в проектировании общих алгоритмов разработки стратегий маркетинга и логистики машиностроительного предприятия.

1. Алгоритм разработки маркетинговых стратегий

По нашему мнению, именно стратегиям принадлежит ведущая роль и 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 стратегий маркетинга.

На рисунке 1 представлен общий алгоритм разработки маркетинговых стратегий крупного предприятия. Как и управление в целом, проектирование маркетинговых стратегий начинается с определения стратегических (важнейших, направленных на перспективу) целей предприятия. К ним следует отнести цели, связанные с повышением или сохранением конкурентоспособности предприятия, увеличением рыночной доли, величины прибыли и рентабельности.

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

^а Ковалёв Михаил Николаевич, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры маркетинга и логистики Гомельского филиала Международного университета «МИТСО»
Kavalidou Mikhail Nikolaeovich, PhD in Economics, associate professor, associate professor of marketing and logistics department, Gomel branch of International University «MITSO»
km2.gomel@mail.ru

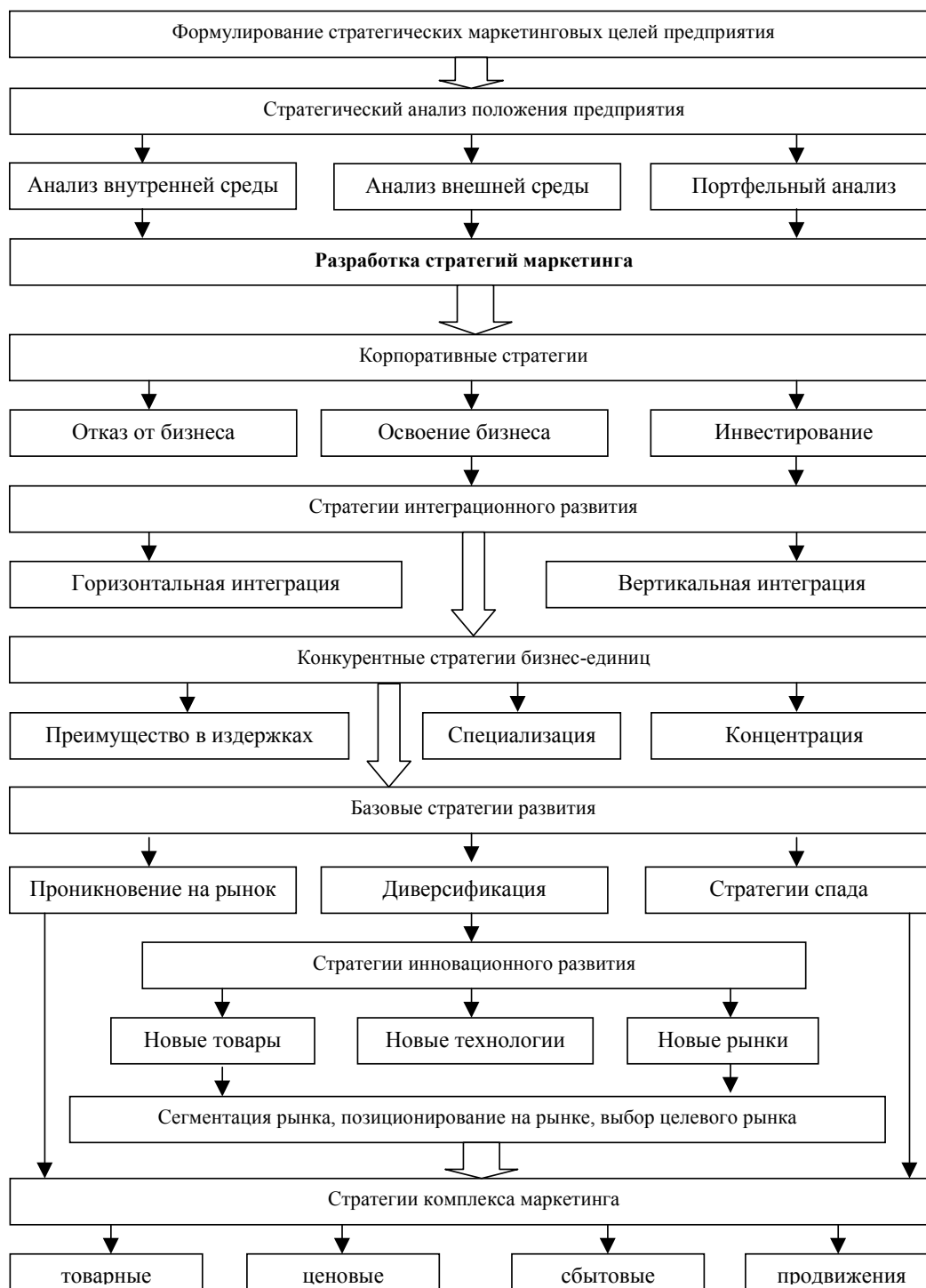


Рисунок 1 — Общий алгоритм разработки маркетинговых стратегий

Анализируя внутреннюю среду предприятия, выявляются сильные и слабые стороны его деятельности. Анализ внешней среды предполагает исследование микро- и макросреды предприятия, выявление возможностей и угроз. С помощью модели М. Портера выявляются конкурентные силы отрасли.

Как указывал М. Портер [1], корпоративные стратегии заключаются в выборе видов бизнеса: 1) в отказе от отдельных видов; 2) в освоении новых видов бизнеса; 3)

в определении направлений инвестирования. Цель корпоративной стратегии заключается в получении синергетического эффекта от взаимодействия бизнесов корпорации.

При освоении новых видов и сфер деятельности могут применяться 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) разрабатываются стратегии поведения на рынке — конкурентные стратегии, суть которых заключается в основном конкурентном преимуществе получаемом бизнес-единицей при ее успешной реализации. Стратегия лидерства (преимущества) в издержках дает возможность понизить цену и позволяет добиться ценового конкурентного преимущества на рынке. Специализация товарной номенклатуры позволяет накопить опыт производства, добиваться достижения высокого качества товаров. Реализация стратегии концентрации на узких рыночных сегментах обеспечивает высокое качество обслуживания клиентов.

Среди множества маркетинговых стратегий И. Ансофф выделял базовые (базисные) стратегии [2], определяемые набором двух значений переменных «товар» и «рынок». Стратегии освоения новых товаров и новых рынков являются важнейшими маркетинговыми стратегиями, с них начинается любая бизнес. Разработка нового товара есть не что иное, как инновация. Стратегию диверсификации рынков также можно отнести к стратегиям инновационного развития (И. Шумпетер относил разработку нового рынка к инновациям).

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

Освоение новых товаров и новых рынков неизбежно влечет за собой необходимость стратегий пересмотра рынка и конкурентных позиций предприятия: 1) сегментации рынка; 2) позиционирования товаров и предприятия на рынке; 3) выбора целевых рыночных сегментов. Определив целевой рынок, служба маркетинга предприятия выбирает дифференцированный или недифференцированный маркетинг и разрабатывает комплекс маркетинга.

2. Алгоритм разработки стратегий логистики

Логистические стратегии зависят от стратегий маркетинга. Стратегические решения в области логистики направлены на оптимизацию материальных потоков экономической системы (в нашем случае — предприятия).

На рисунке 2 представлен общий алгоритм разработки логистических стратегий предприятия. Как управление в целом, проектирование стратегий логистики начинается с определения стратегических (важнейших, направленных на перспективу) целей логистики. К ним следует отнести цели, связанные с повышением или сохранением конкурентоспособности предприятия, снижением логистических издержек, увеличением величины прибыли и рентабельности.

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

Дело в том, что именно эти, так называемые (по определению И. Ансоффа) «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 то-

варов и их сервиса. Особое внимание следует уделить вопросам определения и группировки логистических затрат.

Если предприятие применяет стратегии инновационного развития, стратегии диверсификации товаров и/или рынков, то разработка логистических стратегий заключается, в первую очередь, с проектирования цепей поставок, определения стратегических поставщиков и рынков сбыта. Иначе анализируются существующие цепи поставок с целью их оптимизации.

На следующем этапе разработки стратегии определяются стратегии логистики по стадиям обращения (стратегии закупочной логистики — ЗЛ, стратегии сбытовой логистики — СбЛ), производства (стратегии производственной логистики — ПЛ) и потребления (стратегии сервисной логистики — СрвЛ). Отметим особую актуальность сервисной логистики для предприятий, производящих машины и оборудование.

Для принятия стратегических решений в области управления запасами и складирования, прежде всего, необходимо 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 стратегические решения в сфере складского и транспортного обеспечения предприятия.

Стратегии складского и транспортного обслуживания зависят, в первую очередь, от выбора альтернативы: инсорсинг (собственными силами) или аутсорсинг (привлечение сторонних лиц). Следует отметить, что использование аутсорсинга возможно гораздо шире: в производственной логистике, 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.

3. 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 являются 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 звеньев цепей поставок с позиции фокусного предприятия и установлении связей между ними. Нами предлагается вариант методики проектирования цепей поставок, механизм которого представлен на рисунке 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 логистической

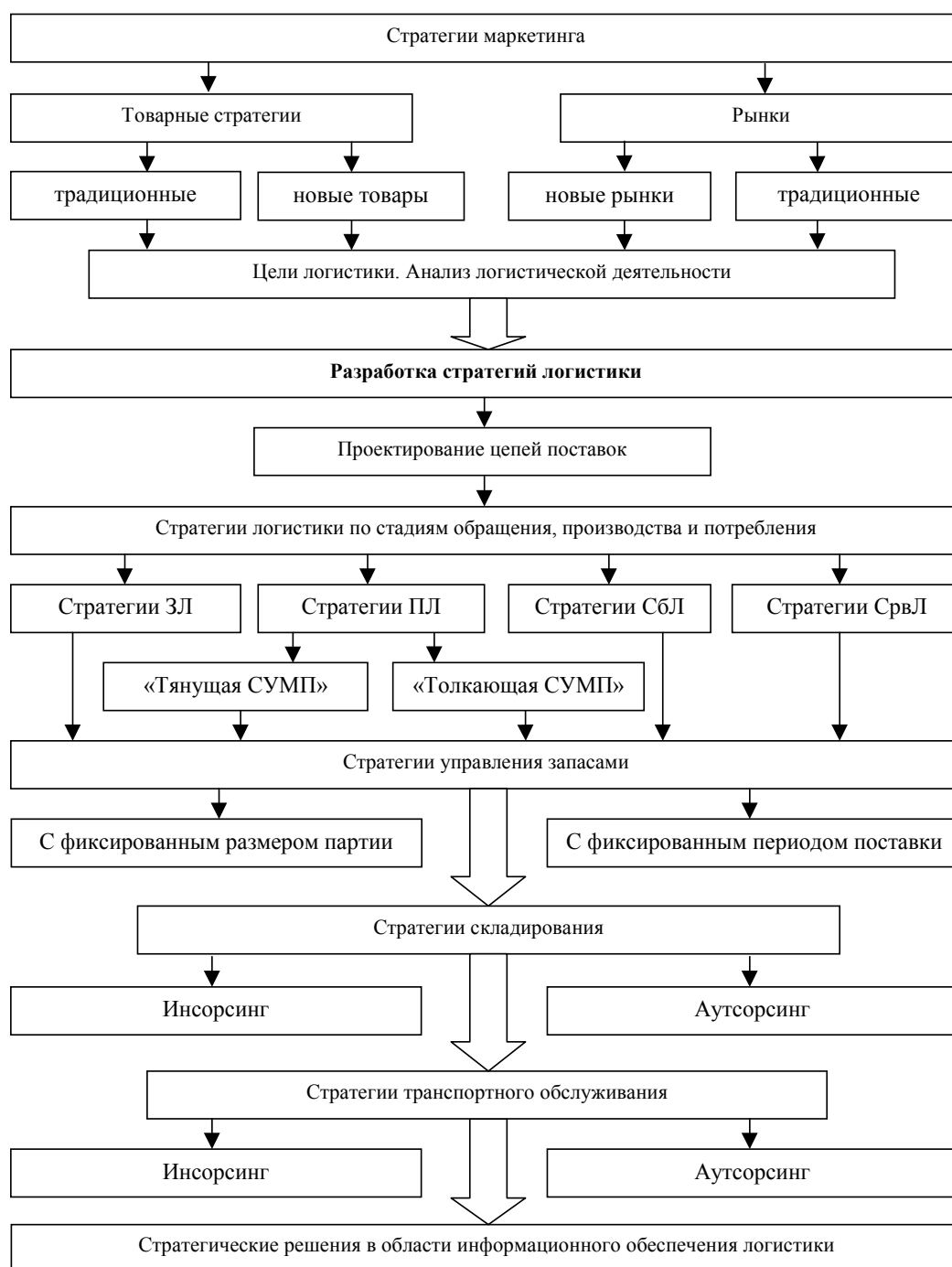


Рисунок 2 — Общий алгоритм разработки стратегий логистики

системы — 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) формулирование 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 поставщиков 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,

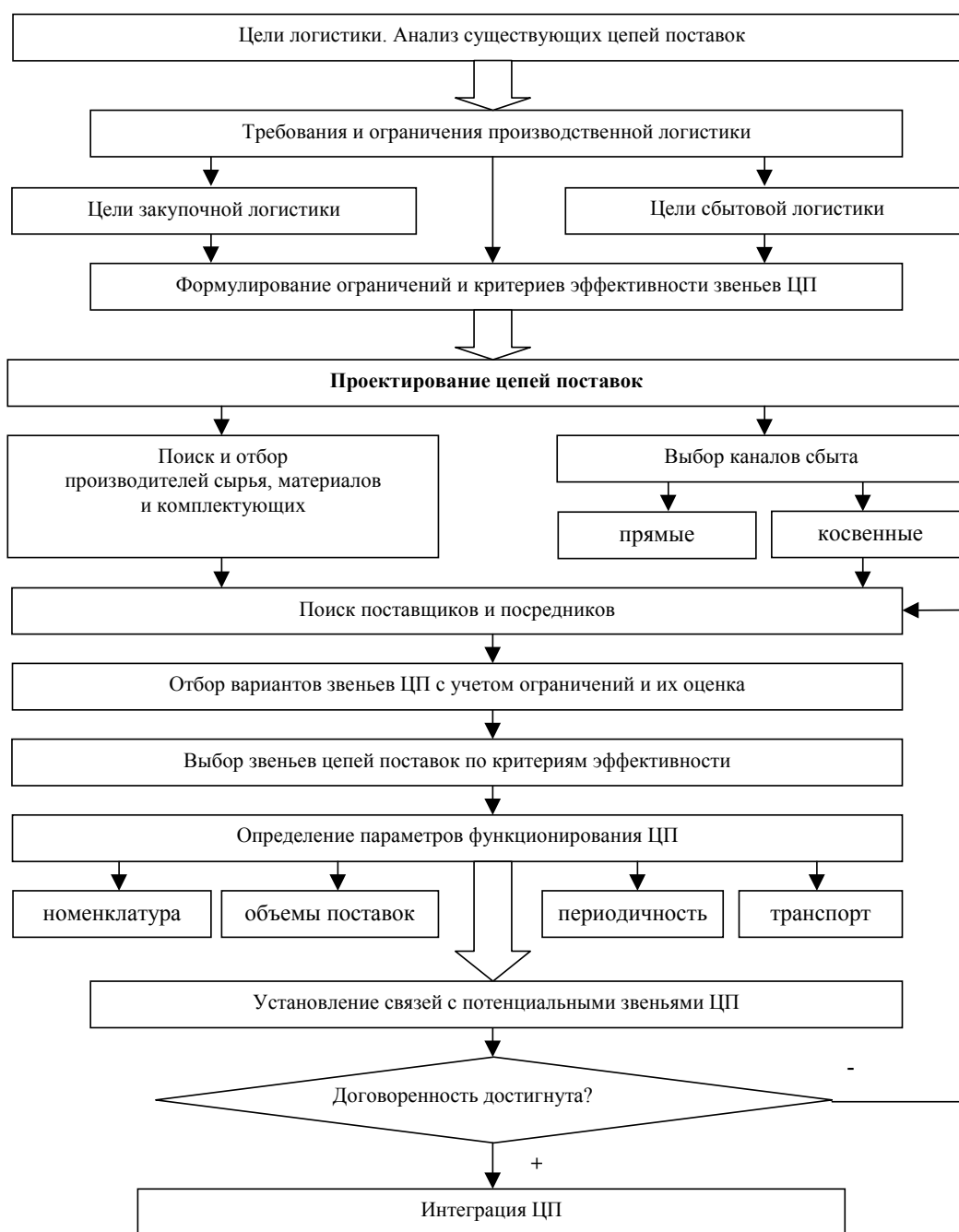


Рисунок 3 — Механизм проектирования цепей поставок предприятия

объемов и периодичности поставки, вида транспорта и др.);

12) установление связей с поставщиками и посредниками.

Если в соответствии с критериями выбор был остановлен на производителе материальных ресурсов, и он может играть роль прямого поставщика, то процесс определения звеньев цепи поставок на этом может быть прекращен. В итоге будет сформирована короткая цепь на входе в логистическую систему фокусной компании, которая включает одно звено.

В качестве критерия (критериев) выбора могут выступать:

- лучшее качество поставляемого ресурса;
- минимальная цена ресурса;

- лучшие условия поставки;
- наиболее качественный сервис;
- минимальная 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 (низкая 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. Если выбор остановился на косвенных каналах распределения товаров, то процесс отбора звеньев продолжается:

- 1) поиск посредников;
- 2) отбор вариантов посредников с учетом ограничений;
- 3) оценка посредников;
- 4) выбор посредников на основании критерия (критериев);
- 5) определение параметров функционирования ЦП (номенклатуры товаров, объемов и периодичности поставки, вида транспорта и др.);
- 6) 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 ЦП на основе взаимной заинтересованности сторон. Как правило, у независимых звеньев цепей поставок интересы и цели различаются, порой диаметрально противоположно. Договариваясь о сотрудничестве, следует стремиться к достижению консенсуса, применять гибкость, идти на компромиссы. В роли интегратора ЦП (при условии наличия сильной рыночной позиции) может и должна выступать фокусная компания.

Заключение

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

Литература/References:

1. Портер, Майкл Э. Конкуренция / М.Э. Портер; пер. с англ. — М.: Издательский дом «Вильямс», 2001. — 495 с.
Porter, M.E. Konkurentsya / M.E. Porter; per. s angl. — M.: Izdatelskiy dom "Vilyams", 2001. — 495 p.
2. Ансофф, И. Стратегическое управление / И. Ансофф; сокр. пер. с англ. науч. ред. и автор предисл. Л.И. Евенко. — М.: Экономика, 1989. — 519 с.
Ansoff, I. Strategicheskoye upravleniye / I. Ansoff; sokr. per. s angl.; nauch. red. i avtor predisl. L.I. Evenko. — M.: Ekonomika, 1989. — 519 p.