

9.4. МЕТОДОЛОГИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ В МАРКЕТИНГЕ И ЛОГИСТИКЕ

Карпова Н.П., д.э.н., доцент, профессор кафедры маркетинга и логистики

Самарский государственный экономический университет

В работе определены сущность стратегического планирования, развития методология исследования конкурентных сил рынка, систематизированы стратегии в зависимости от жизненного цикла отрасли, определены этапы стратегического планирования в маркетинге, обобщен механизм разработки логистической стратегии.

Цель стратегического планирования состоит в исследовании каждой составляющей конкуренции, оценке значимости ее основных факторов и предоставлении полной картины потенциала рынка. В свою очередь, стратегия – это долгосрочная программа развития социально-экономической системы, направленная на достижение поставленных целей. Таким образом, стратегия является способом достижения долговременных конкурентных преимуществ с целью использования выявленного потенциала компании для роста и развития. Процесс разработки стратегии включает последовательное определение комплекса целей, мероприятий и видов деятельности, способствующих достижению стратегических ориентиров.

Основой разработки любой стратегии является адаптация компаний к конкурентной среде, в которой противостоят следующие основные силы, представленные на рис. 1. [5, с. 73].

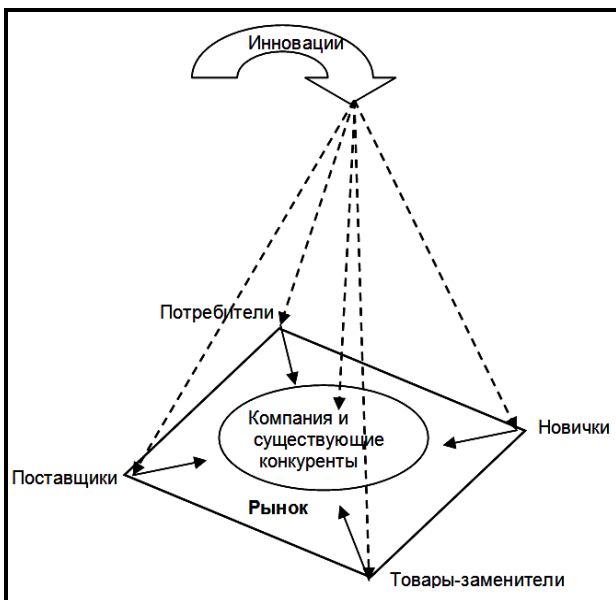


Рис. 1. Силы, управляющие конкуренцией на рынке

Как видно из рис. 1, в результате инновационной активности субъектов рынка активизируется инновационная деятельность поставщиков, потребителей, существующих и потенциальных конкурентов, а также производителей товаров-заменителей, что выражается в появлении

новой конкурентной силы на рынке – инноваций. При этом инновации, используемые существующими конкурентами, сильнее отражаются на рынке, а следовательно, являются наиболее опасными. Таким образом в условиях научно-технического прогресса и быстро меняющегося рынка сохранить лидерство на рынке возможно только в случае использования инноваций в деятельности компании. Инновационные разработки могут применять все субъекты рынка: существующие или потенциальные конкуренты, поставщики или потребители. Вследствие предложения рынку товара-новинки основным или потенциальным конкурентом, предприятие может упустить потенциальных потребителей, прибыль, а соответственно, проиграть в конкурентной борьбе. При внедрении инноваций на предприятиях-поставщиках или потребителях можно ощутить давление с их стороны. Поэтому очень важно отслеживать продуктовые, технологические и, что очень важно, управленческие инновации существующих и потенциальных конкурентов, поставщиков и потребителей.

Компании функционируют в изменчивой внешней среде, что способствует многовариантности при принятии стратегических решений в сфере получения преимуществ перед конкурентами и занятия лидирующего положения на рынке. Этот факт определяет наличие стратегий двух уровней: стратегии бизнес-единиц (конкурентной) и корпоративной (для компании в целом) стратегии. Конкурентная стратегия определяет, как каждая компания может добиться конкурентного преимущества на определенном рынке. Ее идея состоит в продуманном выборе ряда видов деятельности, которые позволят предоставлять потребителям уникальный портфель создаваемых ценностей [8, с. 72]. Базовые конкурентные стратегии представлены на рис. 2.

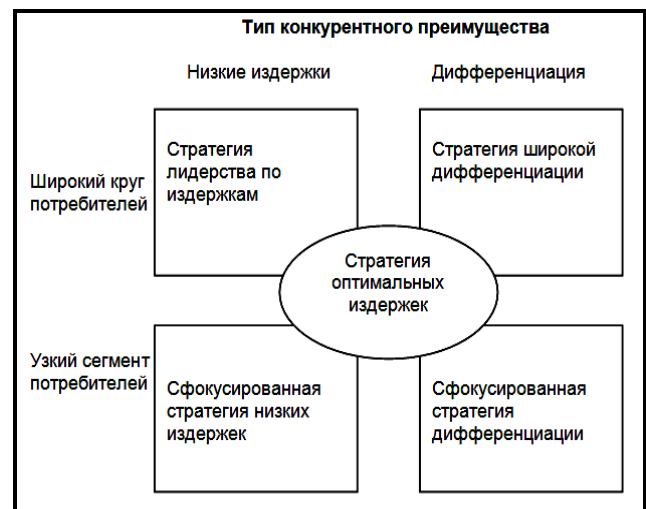


Рис. 2. Базовые стратегии конкуренции [10, с. 166]

Конкурентные стратегии могут также различаться в зависимости от жизненного цикла отрасли. Обобщенно их видовой состав представлен в табл. 1. Стоит отметить, что наблюдается широкая вариация продолжительности жизненного цикла в разных отраслях.

Под корпоративной стратегией понимается общий план управления диверсифицированной компанией, описывающий действия по достижению определенных позиций в различных сферах и подходы к управлению отдельными видами деятельности [10].

Таблица 1

ВИДЫ СТРАТЕГИЙ В ЗАВИСИМОСТИ ОТ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ОТРАСЛИ

Стадия жизненного цикла отрасли	Виды стратегий
Рождение	Стратегии инноваций. Стратегии дифференциации
Рост	Стратегии ускоренного проникновения на рынок. Стратегии интеграции. Инвестиционные стратегии. Стратегии фокусирования
Зрелость	Стратегии сокращения затрат. Стратегии приспособления к существующему положению на рынке
Упадок	Стратегии быстрого изъятия капиталовложений. Стратегии «сбора урожая». Стратегии захвата с удержанием лидерства. Стратегии определения ниш

М. Портер выделяет четыре концепции корпоративной стратегии:

- управление портфелем ценных бумаг;
- реструктуризация, передача знаний в другую область;
- распределение активов.

Пока концепции не носят взаимоисключающего характера, каждая опирается на свой механизм, за счет которого каждая корпорация создает стоимость для акционеров, и для реализации каждой концепции требуется диверсифицированная компания, осуществляющая руководство и организацию в различных отраслях. Первые две концепции не требуют наличия связей между бизнес-единицами, а остальные весьма зависимы от таких связей. Поскольку все четыре стратегические концепции позволяют добиться успеха при определенных обстоятельствах, какие-то из них могут показаться более предпочтительными по сравнению с остальными. А вот игнорирование какой-либо из концепций – верный путь к неудаче [8, с. 177].

Обобщить западный опыт в классификации стратегий попытались отечественные ученые Н.В. Ключкова, К.В. Котиков, представившие основные виды стратегий в виде табл. 2 [6, с. 41].

Оценивая представленную в табл. 2 классификацию стратегий, стоит отметить, что по характеру рыночной борьбы многие ученые выделяют еще один вид стратегии – наступательно-защитную, ориентированную на стабилизацию положения компании на рынке за счет реструктуризации деятельности: выхода из неперспективных отраслей с одновременным усовершенствованием существующих бизнес-процессов и продукции.

Также в представленной группировке отсутствуют инновационные стратегии. По мнению Л. Фэйи, Р. Рэнделла, инновационные стратегии компаний задаются стратегическими намерениями и перспективами, нацеленными на создание и использование ранее не существовавших возможностей, которые конкуренты не смогли увидеть или не решились найти к привычным товарам и услугам новый подход. Со временем любая инновационная стратегия превращается в стратегию обновления, а иногда и в стратегию постепенного совершенствования. Более того, инновационные стратегии и стратегии обновления предполагают наличие ряда характеристик стратегий постепенного совершенствования. В свою очередь, стратегии об-

новления предполагают обновление существующей стратегии за счет изменения масштабов деятельности, облика и целей компании. Стратегии постепенного совершенствования подразумевают под собой выполнение прежних операций, но в больших объемах и с незначительными изменениями используемых процессов [11, с. 48-63].

Таблица 2

КЛАССИФИКАЦИЯ СТРАТЕГИЙ КОМПАНИЙ

Классификационный признак	Виды стратегий
1	2
1. По рыночному поведению	1.1. Лидерство по издержкам. 1.2. Фокусирование. 1.3. Дифференциация
2. По характеру рыночной борьбы	2.1. Защитная. 2.2. Наступательная
3. По уровню принятия решений	3.1. Корпоративная. 3.2. Деловая. 3.3. Функциональная. 3.4. Операционная
4. По типу развития бизнеса	4.1. Концентрированного роста. 4.2. Диверсифицированного роста. 4.3. Интегрированного роста. 4.4. Сокращения
5. По способу осуществления организационных изменений	5.1. Эволюционная. 5.2. Революционная. 5.3. Стратегия сдерживания. 5.4. Стратегия блокирования
6. По содержанию деятельности	6.1. Товарно-рыночная. 6.2. Ресурсно-рыночная. 6.3. Технологическая. 6.4. Инвестиционно-финансовая. 6.5. Стратегия управления
7. По характеру управленческого поведения	7.1. Предпринимательская. 7.2. Стратегия «зонтика». 7.3. Принудительная

Остановимся подробнее на рассмотрении отдельных функциональных стратегий, выделенных в табл. 2 и представляющих собой план управления функциональной единицей в составе подразделения компании. Функциональные стратегии могут разрабатываться для процессов снабжения, производства, сбыта, логистики, маркетинга и т.д. с целью создания конкурентно-значимых ресурсов и возможностей.

Итак, маркетинг представляет собой социальный и управленческий процесс, за счет которого компании создают ценность для клиентов и формируют прочные отношения с ними с целью последующего получения ценности от них [1, с. 34].

Стратегическое планирование в маркетинге предполагает выработку специфических стратегий, ориентированных на достижение целей компании на основе поддержания стратегического соответствия между ними и ее потенциальными возможностями в области маркетинга. В свою очередь под стратегией маркетинга стоит понимать долгосрочные направления маркетинговой деятельности для достижения поставленных целей. Укрупненная схема выработки стратегий маркетинга представлена на рис. 3.

Как видно из рис. 3 компании, руководствуясь маркетинговой стратегией, разрабатывают комплекс маркетинга, заключающийся в определении товарной, ценовой, сбытовой и коммуникационной стратегий.

Логистика является достаточно молодой наукой, породившей в научных кругах много споров по опреде-

лению ее понятийного аппарата. В современных условиях существует множество определений понятия «логистика». Терминологический словарь по логистике трактует ее как науку о планировании, контроле и управлении транспортированием, складированием и другими материальными и нематериальными операциями, совершаемыми в процессе доведения сырья и материалов до производственного предприятия, внутризаводской переработки сырья, материалов и полуфабрикатов, доведения готовой продукции до потребителя в соответствии с интересами и требованиями последнего, а также передачи, хранения и обработки соответствующей информации [9, с. 252].

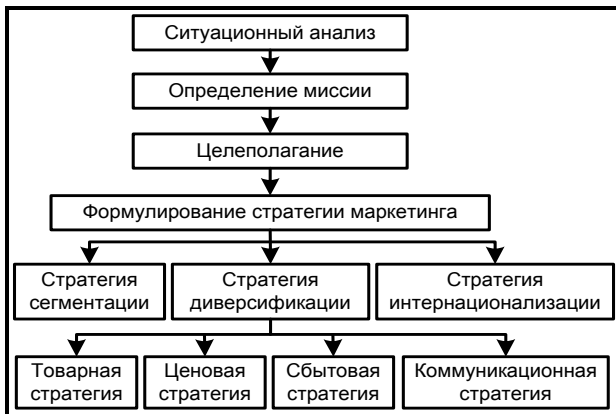


Рис. 3. Этапы стратегического планирования в маркетинге

Исторически выйдя на экономическую арену в более поздний период, логистика дополняет и развивает маркетинг, увязывая потребителя и поставщика в мобильную, технологически и экономически согласованную систему. Маркетинг ставит задачу системного подхода к организации товародвижения. Однако методы межорганизационной интеграции всех участников процесса товародвижения являются основным предметом изучения

не маркетинга, а логистики. Маркетинг нацелен на исследование рынка, рекламу, психологическое воздействие на покупателя, а логистика главным образом ориентирована на создание интегрированных цепей поставок, а также системы контроля за параметрами материальных и сопутствующих потоков [2].

Логистическая стратегия представляет собой определенный набор целей, задач и / или мероприятий в области логистики для достижения общей корпоративной цели. Обобщив существующий опыт отечественных и зарубежных ученых в области формирования логистических стратегий, автором выработан механизм определения логистической стратегии, который схематично представлен на рис. 4. По мнению ученых, в логистике существуют следующие виды стратегий [3, 7].

1. Стратегия сокращения совокупных затрат.
2. Стратегия минимизации инвестиций в логистическую систему.
3. Стратегия повышения качества сервисного обслуживания потребителей.
4. Стратегия логистического аутсорсинга.

Помимо вышеперечисленного, считаем необходимым выделить следующие виды логистических стратегий.

1. Стратегия инновационного развития, основанная на принципах инновационной логистики, реализуемая через управленческие инновации и заключающаяся в логистизации системы управления и повышении качества управленческих решений в области логистики, где точность принятия управленческих решений, их оперативность и своевременность отражают эффективность данной стратегии.
2. Стратегия повышения качества логистических процессов, цель которой состоит в повышении эффективности, результативности и гибкости процессов доведения готовой продукции от источников ее формирования до конечного потребителя. При этом повышаться качество логистических процессов может через призму устранения отдельных недостатков в области снабжения, производства и распределения; непрерывного улучшения функциональных областей логистики, а также за счет реинжиниринга логистических процессов организаций [4, с. 237].



Рис. 4. Механизм разработки логистической стратегии

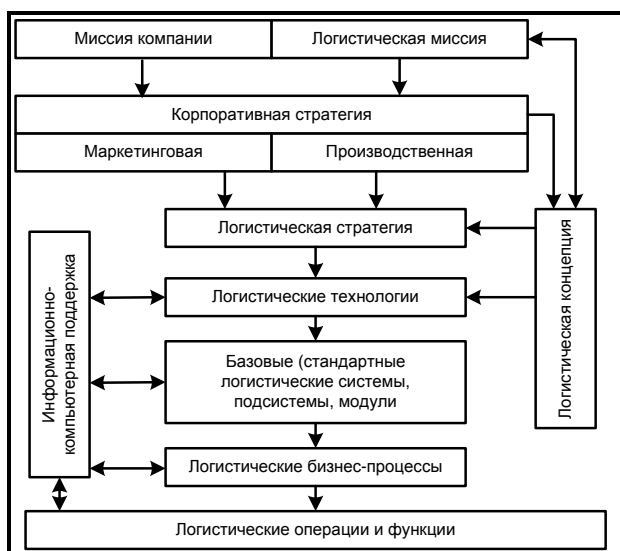


Рис. 5. Иерархия логистической системы компании

Большой вклад в развитие теории формирования логистической стратегии внес отечественный ученый В.И. Сергеев. Основным назначением логистической стратегии он считает поддержку корпоративной (маркетинговой, производственной) стратегии компании при управлении основными и сопутствующими потоками с оптимальными затратами ресурсов. Схематично иерархия логистической системы представлена на рис. 5 [7, с. 69].

Как видно из рис. 5, на верхнем уровне иерархии находятся миссия и корпоративная стратегия компании, на основе которых последовательно формируются логистическая миссия – стратегия – технология – бизнес-процесс и т.д. В свою очередь корпоративная стратегия подразделяется на маркетинговую и производственную. Логистическая миссия основывается, с одной стороны, на миссии корпорации, а с другой – на руководящем подходе к логистике – логистической концепции, которую компания выбирает исходя из своих стратегических целей и состояния бизнеса. Таким образом с помощью маркетинговых стратегий в компаниях отвечают на вопросы: какой товар нужен, где, когда, в каком количестве и какого качества, а логистика обеспечивает стратегические ориентиры физического продвижения востребованной товарной массы к потребителю с минимальными затратами.

Литература

1. Армстронг Г. Введение в маркетинг [Текст] : 8-е изд. : пер. с англ. / Г. Армстронг, Ф. Котлер. – М. : Вильямс, 2007. – 832 с.
2. Гаджинский А.М. Взаимосвязь логистики и маркетинга [Электронный ресурс]. URL : http://www.elitarium.ru/2007/12/18/vzaimosvjaz_logistiki_marketinga.html
3. Логистика: интеграция и оптимизация логистических бизнес-процессов в цепях поставок [Текст] / В.В. Дыбская [и др.]. – М. : Эксмо, 2009. – 944 с. – (Полный курс MBA).
4. Карпова Н.П. Виды стратегий в логистике и ее функциональных областях [Текст] / Н.П. Карпова // Экономические науки. – 2011. – №3. – С. 234-239.
5. Карпова Н.П. Логистика как управленческая инновация в рыночном пространстве [Текст] / Н.П. Карпова // Экономические науки. – 2011. – №4. – С. 71-75.
6. Клочкова Н.В. Показатели достижения целей финансовой стратегии распределительной сетевой компании [Текст] /

Н.В. Клочкова, К.В. Котиков // Наука и экономика. – 2010. – №3. – С. 40-48.

7. Корпоративная логистика. 300 ответов на вопросы профессионалов [Текст] / под общ. и науч. ред. проф. В.И. Сергеева. – М. : ИНФРА-М, 2005. – 976 с.
8. Портер М.Э. Конкуренция [Текст] / М.Э. Портер. – М. : Вильямс, 2005. – 608 с.
9. Родников А.Н. Логистика [Текст] : терминологический словарь / А.Н. Родников. – 2-е изд. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 352 с.
10. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент : концепции и ситуации для анализа [Текст] / А.А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. – 12-е изд. – М. : Вильямс, 2006. – 928 с.
11. Фазй Л. Курс MBA по стратегическому менеджменту [Текст] : пер. с англ. / Л. Фазй, Р. Рэнделл. – М. : Альпина Паблишер, 2002. – 608 с.

Ключевые слова

Стратегическое планирование; конкурентные силы; конкурентные стратегии; корпоративные стратегии; функциональные стратегии; маркетинг; стратегическое планирование в маркетинге; логистика; логистические стратегии; иерархия логистической системы.

Карпова Наталья Петровна

РЕЦЕНЗИЯ

Актуальность темы обусловлена тем, что в современных условиях стратегическое планирование становится актуальным направлением развития социально-экономических систем, позволяющим идентифицировать источники эффективности компаний, формировать и применять на практике стратегии, ориентированные на создание долговременных конкурентных преимуществ. Формирование стратегий маркетинга и логистики играет важную роль в достижении корпоративных целей компаний и способствует идентификации, развитию и использованию ресурсного потенциала социально-экономических систем. В связи с этим тема научного исследования актуальна как в теоретическом, так и в практическом плане.

Научная новизна и практическая значимость. В статье Карповой Н.П. представляет научный и практический интерес развитие теории и методологии стратегического планирования; методика исследования конкурентных сил рынка и потенциала предприятия; механизм разработки маркетинговой и логистической стратегий; предложенная автором систематизация видов логистических стратегий с позиций выделения стратегий инновационного развития и повышения качества логистических процессов.

Заключение. Рецензируемая статья отвечает требованиям, предъявляемым к научным публикациям, и может быть рекомендована к печати.
 Носков С.В., д.э.н., профессор кафедры маркетинга и логистики ФГБОУ ВПО «Самарский государственный экономический университет»