

УДК 339.188.4

О.В. Князевська

Національний університет “Львівська політехніка”,  
кафедра економіки енергетичних і хімічних підприємств та маркетингу**ЛОГІСТИЧНА СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА:  
КОНЦЕПЦІЯ І ТЕХНОЛОГІЯ ФОРМУВАННЯ**

© Князевська О.В., 2001

**Розглянуто можливості застосування логістики при формуванні підприємством базової стратегії та стратегії конкуренції, що приводить до продуктивнішого використання наявних у підприємства внутрішніх ресурсів. Наголошується на особливій актуальності такого підходу в умовах нестабільного зовнішнього середовища.**

**Possibilities of logistics application while formulating the basic strategy of the enterprise and the strategy of competition that leads to a more profitable usage of the inner resources of the enterprise are considered. A special stress is laid on the actuality of such an approach in the conditions of unstable environment.**

У 90-х роках стратегічний маркетинг був відкритий торговельними фірмами. До цього фірми роздрібної торгівлі обмежували свою економічну роль функціями посередника між виробниками та споживачами. Їх внесок полягав у створенні доданої вартості наданням товарів та послуг у формі, зручній для використання. Від пасивної ролі додатка до промисловості сфера збуту перейшла в активну сферу новаторства і навіть домінування.

Це було зумовлено ще й тим, що протягом останніх років покупці стають все більш вимогливими й професійними. Вони шукають товари й послуги, адаптовані до їх особливостей, добиваються повноти інформації. Отже, сьогодні рішення про закупки стало більш підготовленим. Характерною особливістю стало виникнення “покупця-знавця”, якому притаманні такі якості:

- Висока поінформованість про товари, що цікавлять, та здатність порівнювати та вибирати, не орієнтуючись на рекламу, імідж марок чи поради продавців. Це означає вміння знаходити найкраще для себе співвідношення якості/ціна.

- Здатність відокремлювати властивості власне товарів від послуг у місці продажу, що збільшує вартість товару. Отже, “знавець” зазвичай порівнює якість не лише власне товарів, котрі можуть бути придбані у будь-якому місці, але й певних товарів.

- Здатність швидко розпізнавати практично ідентичні марки. “Знавець” не обов’язково вибере дуже відому марку замість менш відомої лише тому, що вона йому більш відома чи через її імідж. Товар завжди повинен сприйматись як такий, що має особливу цінність [1].

У новому контексті методи масового маркетингу 60-х років стають неефективними й перед торгівлею виникають нові серйозні завдання. Великі торгові фірми повинні приділити більше уваги стратегічному маркетингу та розробці певної маркетингової стратегії.

Щоб підвищити ефективність цього підходу, доцільно підходити до цього питання комплексно. Тобто розробляти не окрему, відірвану маркетингову стратегію, а у зв’язку з іншими стратегіями підприємства (рис. 1).



Рис.1 Комплексне формування стратегії

Під стратегією маркетингу розуміють принципові, середньо- чи довготермінові рішення, що дають орієнтири та спрямовують певні маркетингові заходи на досягнення поставлених цілей (рис. 2).

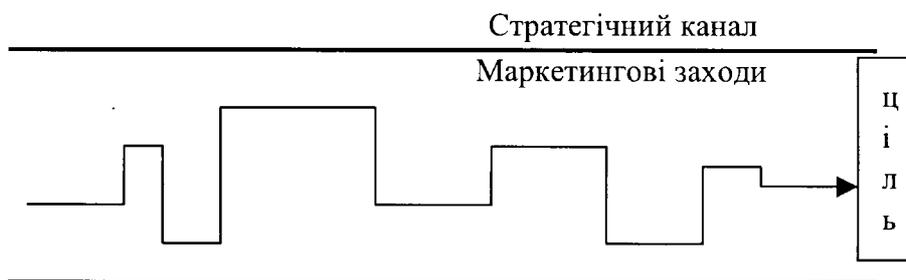


Рис. 2. Стратегічний канал

Вибір стратегії обмежує зовнішні та внутрішні умови. Тому для описання стратегії виберемо такі стратегічні визначальні риси (основна визначальна риса й дасть стратегії назву):

- Просторове виділення ринку (локальний, регіональний, національний).
- Знайомство з ринком (старий ринок, споріднений ринок, новий ринок).
- Обсяг обробки ринку (один сегмент, декілька сегментів, весь ринок).
- Спосіб обробки ринку (диференційований, недиференційований).
- Концентрація на одному з інструментів маркетингу (якість, ціна).
- Первинна ціль (збут, рентабельність).
- Ставлення до конкурентів (агресивне, нейтральне).
- Ставлення до кооперації.
- Ставлення до темпів росту (швидкий ріст, зменшення темпів, скорочення виробництва).
- Ставлення до інновацій (інновація, адаптація).

Розглянемо деякі з вищевказаних можливих базисних стратегій детальніше. Всі вони свого часу знаходились у центрі уваги спеціалістів і вважалися певною мірою “гарантами” успіху підприємства (табл. 1).

Проте у пострадянських країнах, де ринки відрізняються особливою нестабільністю, їх застосування у такому вигляді є недоречним й неможливим, оскільки до виробника ставляться підвищені вимоги. Все це змушує підприємців удосконалювати роботу своїх підприємств та зменшувати ризик господарницької діяльності не лише за рахунок використання прогресивних стратегій, а й за рахунок залучення нових методів та форм оптимізації своєї діяльності.

## Аналіз базових стратегій

Назва стратегії	Різновиди стратегії	Позитивні сторони стратегії	Негативні сторони стратегії
Лідерства	<p>За рахунок економії на витратах</p> <p>За рахунок економії на масштабах виробництва (чи, навпаки, зовнішнього маркетингу)</p> <p>Оборонна стратегія</p> <p>Агресивна стратегія (фронтальної атаки)</p> <p>За рахунок технологічної переваги</p>	<p>Охоплення всього ринку</p> <p>Низькі витрати на збут та рекламу</p> <p>Фірма здатна протистояти конкурентам навіть у випадку цінової війни і в стані отримувати прибутки при ціні, мінімально допустимій для конкурентів</p> <p>Низькі витрати створюють вхідний бар'єр для нових конкурентів й одночасно хороший захист проти товарів-замінників</p> <p>Примушує вийти з ринку найменш ефективні фірми</p>	<p>Технологічні зміни</p> <p>Дифузія технології при низьких витратах до фірм, що знов прийшли на ринок та до імітаторів</p> <p>Нездатність вчасно вносити зміни в товар через перебільшену увагу до витрат</p> <p>Інфляція витрат, що звужує можливості фірми щодо підтримання різниці в цінах порівняно з іншими фірмами та іншої диференціації</p> <p>У деяких випадках вимагає значної переваги в коштах порівняно з основними конкурентами</p> <p>Істотні витрати на дослідження та розвиток</p>
Диференціації	<p>За рахунок іміджу фірми</p> <p>За рахунок технологічного вдосконалення</p> <p>За рахунок зовнішнього вигляду</p> <p>За рахунок сервісу після продажу товару</p>	<p>Охоплення всього сектора</p> <p>Знижує взаємозамінність товарів, посилює прихильність до марки, зменшує чутливість до ціни й тим самим підвищує рентабельність</p> <p>Прихильність клієнтів утруднює вихід на ринок нових конкурентів</p> <p>Підвищена рентабельність збільшує витривалість до можливого росту витрат у результаті дій сильного поставника</p> <p>Відмінні властивості товару й завойована прихильність клієнтів захищають фірму від товарів-замінників</p>	<p>Розрив у цінах стосовно конкурентів з низькими витратами стає таким великим, що зберегти прихильність диференційованій марці стає практично неможливою</p> <p>Роль фактора диференціації падає у міру того, як до товару звикають</p> <p>Сприйняття знижується під впливом імітацій</p> <p>Не завжди сумісна з метою захоплення великої частки ринку, оскільки більшість клієнтів можуть не погодитись платити підвищену ціну навіть за першокласний товар</p> <p>Вимагає значних інвестицій у операційний маркетинг, особливо рекламу</p>
Спеціалізації	<p>На потребах одного сегмента</p> <p>На потребах конкурентної групи покупців</p>	<p>Дозволяє спертися як на диференціацію, так і на лідерство за рахунок витрат, або ж і на обидві стратегії одночасно, але лише у межах одного цільового сегмента. Відповідно має всі притаманні цим стратегіям переваги й недоліки, але у менших масштабах</p>	<p>Розрив у цінах стосовно неспеціалізованих товарів конкурентів стає надто великим</p> <p>Розходження у вимогах до товару в межах цільового сегмента й ринку загалом скорочуються</p> <p>Конкуренти виходять на ще вужчі підсегменти всередині цільового сегмента</p>

Оскільки стратегічне планування об'єднує не лише розробку системи цілей та планів, а й розподіл ресурсів для їх досягнення, [3, с. 252], то залучення логістики з метою

удосконалення збутового апарату, системи передачі, обробки й зберігання інформації, транспортних потоків, складування й управління запасами тощо стає необхідною умовою для успішного функціонування підприємства в умовах підвищених ризику й невизначеності, які склалися сьогодні в Україні [3].

Найдоцільнішим є використання логістики, зокрема логістичної стратегії, у процесі формування маркетингової стратегії. Це зумовлене тим, що успіх стратегії підприємства значною мірою залежить від виваженості маркетингової стратегії. Відділ маркетингу забезпечує інформацією всі підрозділи, останні їх аналізують та оцінюють для визначення своїх цілей (застосування логістики на цьому етапі дасть змогу удосконалити систему зберігання інформації та зробити внутрішні інформаційні канали гнучкішими, мобільнішими та подавати інформацію з меншим ступенем спотворення). Після того, як кожен підрозділ визначить свої цілі, відділ маркетингу може остаточно формулювати свої плани та формувати маркетингову стратегію.

Доцільно розглянути, на яких етапах маркетингового планування та розробки стратегії необхідно застосовувати логістичну стратегію для досягнення максимального ефекту, а по можливості й ефекту синергії (табл. 2).

Таблиця 2

**Можливості застосування логістичної стратегії  
для підвищення результативності маркетингової стратегії підприємства**

Етап маркетингового планування (та розробки стратегії)	Особливості етапу	Можливості застосування логістичної стратегії (та логістики)
1	2	3
Ситуаційний аналіз	Визначення конкурентних переваг на основі аналізу внутрішніх можливостей	Для збору внутрішньої інформації щодо організації збуту, системи просування, системи транспортування, складського господарства, витрат на товарорух, аналіз витрат, взаємозв'язок витрат, цін, якості, взаємозв'язок цілей та місії з ресурсами тощо та пропозиції щодо їх удосконалення та оптимізації
	Визначення можливостей та загроз на основі аналізу зовнішнього ринкового середовища	Збір та аналіз такої зовнішньої інформації, як система просування, канали розподілу та частка ринку конкурентів
Взаємозв'язок внутрішніх резервів та зовнішніх можливостей	Оцінка зовнішніх можливостей ускладнюється підвищеною нестабільністю зовнішнього середовища	Дає змогу швидше знаходити внутрішні резерви, а, отже, підвищує мобільність підприємства, що дає ширший спектр вибору зовнішніх можливостей
Визначення маркетингових цілей	***	***
Розробка стратегії комплексу маркетингу	Стратегія продукту, розподіл, ціноутворення, просування та диверсифікаційний аналіз	Допомагає вибрати оптимальну систему просування
Формування інтеграційного плану маркетингу та маркетингової стратегії	Виробництво, маркетинг, кадри, фінанси	Допомагає оптимально узгодити стратегії виробництва, маркетингу та фінансів на певний конкретно визначений проміжок часу

Продовження табл. 2

1	2	3
Оцінка результатів	***	***
Корекція планів, цілей, стратегії [3]	Відповідно до ситуації на ринку, оцінки факторів, що можуть вплинути на підприємство загалом та на маркетингову ситуацію зокрема за певний період	Допомагає провести загальну діагностику діяльності підприємства, яка охоплює: оцінку минулої діяльності, виявлення причин та невдач на базі збору й аналізу внутрішньої та зовнішньої інформації

Підтвердженням доцільності залучення логістики при діяльності підприємства у певних умовах може служити й її визначення логістики, дане Американською радою з управління логістикою, котра говорить про логістику "...як загальну стратегію господарської діяльності чи одну з форм конкурентної боротьби; як перекриваючу окремі області діяльності стратегію оптимізації матеріальних та інформаційних потоків в залежності від ситуації на ринках, й перманентного забезпечення економічної конкурентоспроможності" [2 с. 184].

У цьому твердженні логістика вже сама по собі визначається як окрема стратегія господарської діяльності, яка виконує притаманні маркетингу дії, зокрема забезпечує "перманентну конкурентоспроможність" та є "формою конкурентної боротьби". Проте не слід забувати про незаперечні переваги використання всього комплексу маркетингових важелів впливу, оскільки маркетинговий комплекс – це не лише засіб конкурентоспроможності підприємства. Тому особливо доцільно використовувати маркетингову логістичну стратегію ("загальну стратегію господарської діяльності").

Інтегрований підхід до формування стратегії підприємства дасть можливість:

- Підвищити конкурентоспроможність за рахунок росту логістичного сервісу (реакція на зміни, готовність до них тощо).

- Зменшити обсяги запасів.
- Зменшити обсяги витрат.
- Прискорити матеріальний потік.

- Підвищити економічний потенціал за рахунок логістичного кооперування, що у результаті дасть синергійний ефект [4, с. 15].

- Удосконалити системи передачі, обробки й зберігання інформації, що, своєю чергою, підвищить швидкість та правильність реагування підприємства на вимоги клієнтів, а отже, є необхідним для збереження обсягів збуту та у боротьбі за завоювання нових ринків збуту.

- Дасть можливість вчасно вносити зміни в товар, незважаючи на підвищену увагу до витрат.

- Збільшить запас витривалості підприємства порівняно з конкурентами.

1. Ламбен Ж.-Ж. *Стратегический маркетинг. Европейская перспектива* / Пер. с фр. – СПб., 1996. – 589 с. 2. Голиков Е.А. *Маркетинг и логистика: Учеб. пособие.* – М., 1999. 3. *Промисловий маркетинг: теорія та господарські ситуації* / Під ред. А.О. Старостіної. – К., 1997. – 400 с. 4. Крикавський Є. *Логістика підприємства.* – Львів, 1996. – 160 с.