

УДК 005.5:658.6:684

С. И. Барановский, доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой (БГТУ);
А. В. Рыхлицкая, аспирант (БГТУ)

МЕХАНИЗМ ФОРМИРОВАНИЯ МАРКЕТИНГО-ЛОГИСТИЧЕСКИХ СИСТЕМ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ МЕБЕЛЬНОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

В статье раскрываются основные критерии взаимосвязи маркетинга и логистики. Приводится механизм формирования маркетинго-логистической системы на предприятии. Формулируются рекомендации по организации сбалансированной маркетинго-логистической системы на предприятии по функциональному признаку.

The article reveals the basic criteria of relationship between marketing and logistic. The formation mechanism of marketing and logistic system at the enterprise is provided. The recommendations of organization balanced marketing and logistic system at the enterprise for a functional sign are formulated.

Введение. В современных условиях нашей экономики большинство белорусских промышленных предприятий сталкиваются с различными проблемами, связанными с разработкой, производством и реализацией продукции. Несмотря на то, что трудности в данных областях могут порождаться различными причинами, решение на первом этапе необходимо свести к одной схеме – внедрению маркетинго-логистической системы в виде обособленного отдела.

Основная часть. Для определения существенной взаимосвязи маркетинга и логистики можно выделить ряд задач, решаемых маркетингом на промышленном предприятии. Отдельные маркетинг решает без участия логистов (анализ окружающей среды и исследование рынка; изучение запросов потребителей), но существует ряд задач, которые должны решаться совместно:

1) планирование изделия, определение ассортимента специализации производства. Служба маркетинга обосновывает необходимость выпуска нового вида товара, а служба логистики должна обеспечить производство сырьем, оптимальными размерами запасов, транспортировкой с учетом требований нового вида продукции. Изменение ассортимента и связанное с ним изменение физических параметров готовой продукции существенно влияет на операции грузопереработки, требует согласования типоразмерных рядов упаковок, поддонов и контейнеров, может вызвать необходимость применения нового технологического оборудования для сортировки, комплектации, консолидации и т. п. Это, в свою очередь, может привести к возрастанию логистических издержек, необходимости дополнительных инвестиций в систему дистрибуции и в конечном итоге к повышению цены товара, нивелирующему ожидаемую маркетингом прибыль от улучшения ассортимента;

2) с продуктом связана еще одна крупная проблема – выбор системы его продвижения на рынок, что является одной из ключевых функций маркетинга. Стратегии продвижения готовой продукции, так же как и логистические системы, классифицируются на «тянущие» и «толкающие». Эти категории связаны с конкуренцией в логистических каналах распределения продукции [1].

Вытягивающая стратегия продвижения товара через канал распределения обычно связана с широкой рекламной кампанией в средствах массовой информации, которую осуществляет фирма-производитель. Реклама стимулирует спрос покупателей, они запрашивают рекламируемый товар у розничных торговцев, те, в свою очередь, обращаются к оптовикам, а последние – к производителю. Независимо от принадлежности канала распределения, как правило, не требуется создания и поддержания больших запасов готовой продукции в распределительной сети.

Основной выталкивающей стратегией продвижения является кооперация производителя готовой продукции с оптовыми и розничными торговыми посредниками, когда товар выталкивается с производства в распределительные каналы к посредникам почти независимо от стимулирования спроса. Издержки на рекламу несут посредники самостоятельно или в кооперации с производителем готовой продукции. Часто производитель вынужден стимулировать продвижение и продажу специальными скидками или дополнительными запасами. Упор в этом подходе делается на регулирование запасов готовой продукции в дистрибутивных каналах оптовых и розничных торговых партнеров;

3) третьим фактором взаимодействия является цена. Издержки на выполнение логистических функций, особенно транспортные расходы, достигают размеров, сопоставимых

с себестоимостью производства продукции, а потому они существенно влияют на реализацию маркетинговой ценовой политики. Рациональный выбор вида транспорта, перевозчика, оптимальная маршрутизация и другие решения, принимаемые логистами, могут значительно сократить издержки в дистрибуции и расширить возможность маркетингового ценового маневра. То же самое можно сказать и о других логистических функциях: складировании, грузопереработке, управлении запасами;

4) взаимодействие логистики и маркетинга по параметру «место» обычно представляет собой проблему выбора точек сбыта основного объема готовой продукции. С позиций маркетинга это трансформируется в задачу выбора: или продавать оптовикам, или – напрямую розничным торговцам. При этом решения о выборе «места» всегда предшествуют решениям о выборе структуры каналов дистрибуции. С точки зрения логистики такие решения могут существенно повлиять на эффективность логистической системы. Например, фирмы, имеющие контакты по сбыту только с оптовиками, как правило, испытывают меньше логистических проблем, так как оптовики более предсказуемы, имеют тенденцию закупать готовую продукцию большими партиями, размещают свои заказы и управляют запасами готовой продукции в складских системах более стабильно и эффективно, чем розничные торговцы. Существенным фактором является в этом случае гораздо меньший уровень затрат фирмы-производителя на транспортировку продукции.

Взаимосвязь маркетинга и логистики обширна и разнообразна, так как эти две реальности тесно увязаны между собой единым алгоритмом управления бизнес-процессами.

Однако неслаженность функций логистики, закупок и маркетинга может привести и к значительной затоварке или даже неликвидам, и к дефициту в компании, то есть в любом случае – к существенным затратам.

Неопределенность дальнейших действий в основном порождается отсутствием у менеджеров компании однозначного ответа на многие вопросы, из которых следующие три являются основополагающими:

– Что понимать под маркетинго-логистической системой, принятой к внедрению в компании?

– Что должно произойти в результате ее внедрения?

– Какой должна быть технология (последовательность) внедрения маркетинго-логистической системы в компании? [2]

Ниже приводится механизм формирования маркетинго-логистической системы.

Механизм формирования маркетинго-логистической службы:

1. Предпроектный этап. Описание стартовых условий бизнеса.

Для описания стартовых условий разработки и внедрения маркетинго-логистической службы предлагается описание:

– действующих долгосрочных, среднесрочных и краткосрочных целей, задач и функций компании;

– основных функций компании;

– структурной схемы компании;

– организационной схемы компании.

2. Проектный этап. Разработка маркетинго-логистической службы. Описание целевых условий бизнеса.

– Описание планируемых долгосрочных, среднесрочных и краткосрочных целей и задач маркетинго-логистической службы исходя из стратегических целей и задач бизнеса.

– Определение планируемых основных функций маркетинго-логистической службы.

– Определение структурной схемы маркетинго-логистической службы.

– Разработка организационной модели маркетинго-логистической службы.

– Распределение основных функций маркетинго-логистической службы по подразделениям компании.

– Детализация или экспликация основных функций.

– Разработка положения о маркетинго-логистической службе.

– Бизнес-моделирование деятельности маркетинго-логистической службы. Распределение детализированных функций между сотрудниками маркетинго-логистической службы в системе исполнения процедур в условном управленческом цикле. Подготовка матрицы распределения функциональных обязанностей и бизнес-цепочек.

– Разработка должностных инструкций и квалификационных требований для сотрудников маркетинго-логистической службы, а при необходимости и других подразделений.

3. Послепроектный этап. Внедрение и корректировка маркетинго-логистической службы.

– Подготовка приказа руководителя о ликвидации служб маркетинга и логистики с правом участия их сотрудников в конкурсе на вакантные места компании.

– Подготовка приказа об организации маркетинго-логистической службы.

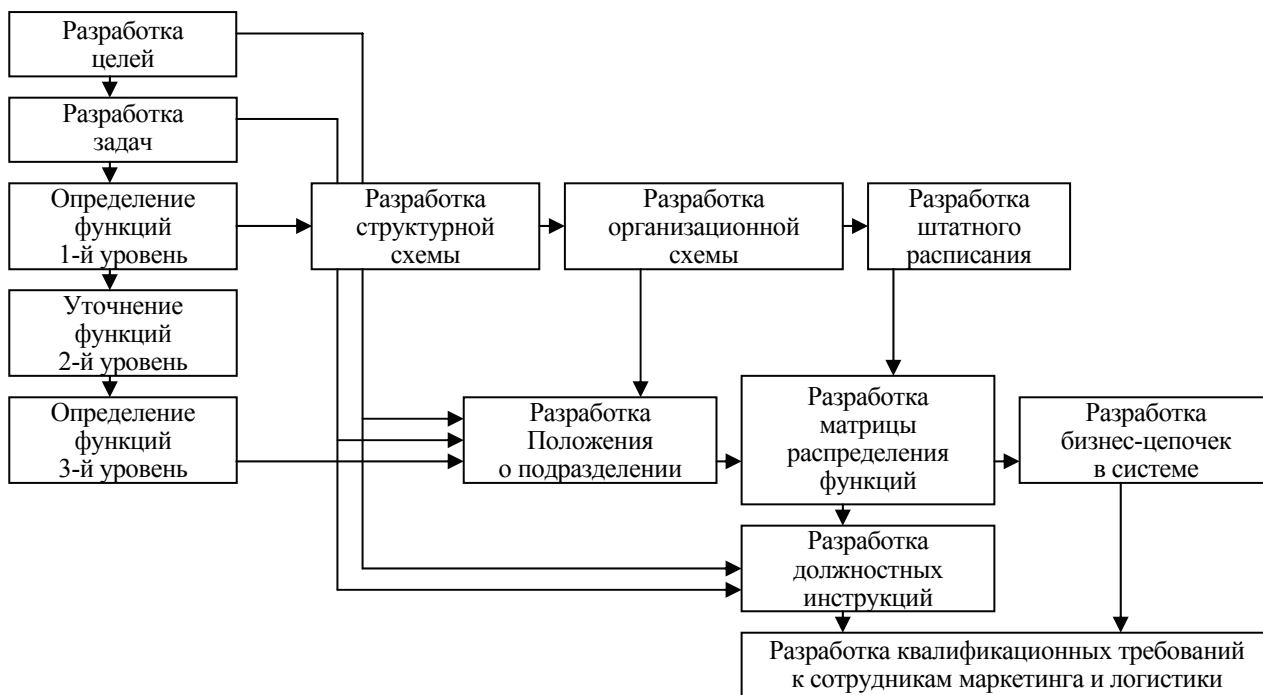


Рис. 1. Алгоритм формирования маркетинго-логистической службы

– Объявление о конкурсном наборе сотрудников в маркетинго-логистическую службу.

– Проведение конкурса на основе квалификационных требований.

– Корректировка (изменение, дополнение, удаление) функций сотрудников маркетинго-логистической службы и при необходимости ее реструктуризация. Корректировка выполняется в процессе деятельности или функционирования службы ее руководителем или специалистом по реструктуризации предприятия.

Алгоритм формирования маркетинго-логистической службы приведен на рис. 1 и призван отобразить логическую последовательность действий, взаимосвязь результатов работ, выполненных на разных этапах, и место формирования тех или иных материалов, составляющих основную документацию по внедрению маркетинго-логистической службы.

Разработка документации для организации маркетинго-логистической службы в структуре действующего предприятия.

1. Определение:

– долгосрочных, среднесрочных и краткосрочных целей и задач маркетинго-логистической службы, исходя из целей и задач бизнес-деятельности предприятия;

– основных функций маркетинго-логистической службы;

– структурной схемы маркетинго-логистической службы.

Если функциональная схема маркетинго-логистической службы отвечает на вопрос:

«Что необходимо делать?», то структурная схема призвана ответить на вопрос: «Кто должен делать или исполнять основные функции маркетинго-логистической службы?».

2. Разработка организационной модели и распределение основных функций по подразделениям маркетинго-логистической службы.

Ответив на вопрос: «Кто и что делает?», можно определить организационную модель службы маркетинга. Организационную модель удобно выражать в виде матрицы распределения функций между подразделениями маркетинго-логистической службы и штатного расписания.

3. Детализация или уточнение основных функций (разработка бизнес-функций).

При детализации вышеназванных основных функций все множество полученных (возможных) функций можно сгруппировать или привести к группам функций маркетинга и логистики: группа снабженческих функций, группа сбытовых функций, группа производственных функций, группа аналитических функций, группа функций управления и контроля и другие.

4. Разработка положения о маркетинго-логистической службе.

Положение о маркетинго-логистической службе разрабатывается с учетом требований, приведенных в разделе «Цели и задачи», и результатов экспликации функций маркетинго-логистической службы.

5. Бизнес-моделирование деятельности маркетинго-логистической службы.

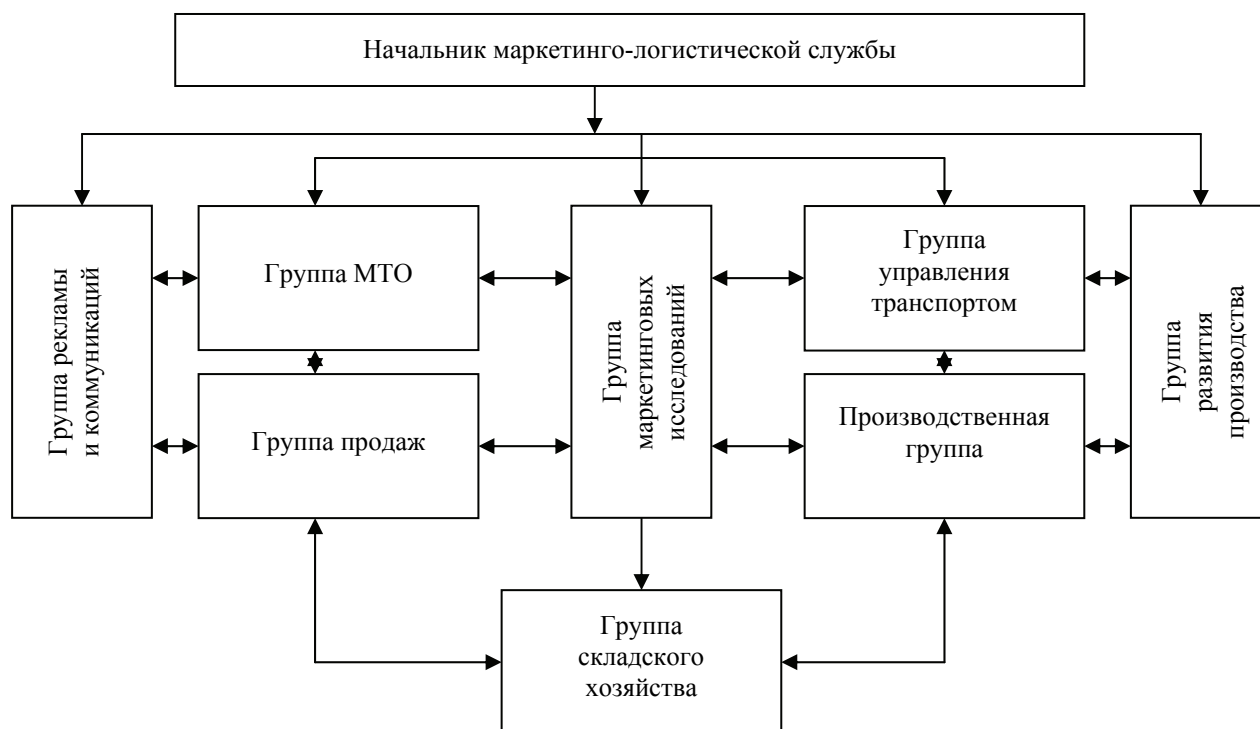


Рис. 2. Предлагаемая схема управления маркетинго-логистической службы предприятия

Бизнес-моделирование функционирования маркетинго-логистической службы осуществляется через механизм распределения и перераспределения бизнес-функций между сотрудниками маркетинго-логистической службы в системе процедур исполнения решения управленческого цикла.

6. Разработка должностных инструкций сотрудников подразделений маркетинго-логистической службы.

7. Корректировка (изменение, дополнение, удаление) функций сотрудников маркетинго-логистической службы.

Корректировка функций, а при необходимости и реструктуризация (изменение структуры) выполняются в условиях реального функционирования маркетинго-логистической службы ее руководителем или специалистом по реструктуризации предприятия [3].

На рис. 2 представлена предлагаемая схема управления маркетинго-логистической службы предприятия по функциональному признаку.

Заключение. Решение задачи по внедрению маркетинго-логистической системы на предприятии наиболее целесообразно осуществлять совместными усилиями менеджмента предприятия и консультантов. Причем в задачи консультантов должно входить, с одной стороны, методическое сопровождение реструктуризации системы сбыта, маркетинга, логистики, а с другой стороны – обучение управляющей команды современным подходам и методикам внедрения маркетинго-логистической системы на предприятии.

Литература

1. Бродецкий Г. Л. Моделирование логистических систем. Оптимальные решения в условиях риска. М.: Вершина, 2006. 376 с.
2. Голиков Е. А. Маркетинг и логистика: учеб. пособие. М.: Изд. дом «Дашков и К^о», 1999. 412 с.
3. Данько Т. П. Управление маркетингом: учебник. Изд. 2-е, перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2001. 334 с.

Поступила 21.03.2014