

## Маркетологистика - инструмент повышения конкурентоспособности и снижения затрат

© 2011 М.В. Зубцова

Орловская региональная академия государственной службы

E-mail: Maryna-orel@yandex.ru

В статье рассмотрены варианты эффективной организации деятельности интегрированных структур, предложена организация снабжения производства и сбыта продукции, устранения организационной разобщенности в коммерческой деятельности, повышения их управляемости и координация деятельности.

*Ключевые слова:* маркетинг, логистика, ФПГ, интеграция, маркетологистика.

В условиях конкуренции и рыночного реформирования производственные и коммерческие предприятия ищут новые формы организации, которые предопределяют слияние производства и капиталов, создавая интегрированные структуры. В российской практике их принято называть финансово-промышленными группами. Однако определение, предложенное Федеральным законом  $\square$  190-ФЗ, действовавшим до 25 июня 2007 г., отличается существенными недостатками. В нем само содержание ФПГ подменяется ссылкой на основу договора о создании, единой формы которого не разработано, плюс предполагается только два направления капиталовложений: либо отношения основного и дочернего предприятия, либо партнерские отношения по объединению (полному или частичному) активов. Понятие "группа" в Гражданском кодексе РФ к коммерческим организациям не применяется и, следовательно, не может рассматриваться в качестве организационно-правовой формы коммерческой организации. Поэтому само наименование ФПГ не несет точной юридической нагрузки и вступает в противоречие с Гражданским кодексом.

Отмечая необходимость и высокую эффективность деятельности интегрированных структур, считаем возможным определить их как торгово-производственные и финансово-кредитные структуры (ТП и ФКС), поскольку в рамках интеграции происходит объединение торговых, производственных, финансовых и кредитных капиталов. Под ТП и ФКС понимается специфическая форма организации предпринимательской деятельности группы хозяйствующих субъектов реального и финансового секторов экономики, основанная на объединении капиталов, активов и управлении участников для обеспечения повышения эффективности производственной деятельности в целях максимизации рентабельности собственного капитала, как самой консолидированной группы, так и отдельных ее участников, которая позволит обеспечить дальнейшее эффективное развитие конкурентоспособных отраслей за счет бо-

лее рационального распоряжения ресурсами и ускоренного развития промышленного производства и научных процессов в направлении освоения новых видов индустриальной продукции и услуг, гарантирующих более высокую и устойчивую прибыль.

Эффективное функционирование ТП и ФКС предполагает наличие отлаженного механизма взаимодействия предприятий-участников. В силу того что предприятия, входящие в ТП и ФКС, технологически взаимосвязаны, требуется структура, позволяющая централизованно управлять сырьевыми, экономическим и товарными потоками, осуществляющая снабженческие операции и сбыт продукции компании с наименьшими логистическими издержками. В настоящее время таких служб в существующих интегрированных компаниях практически нет. Бессистемность снабженческо-сбытового взаимодействия хозяйствующих субъектов, отсутствие централизованной коммерческой деятельности в компании не позволяют в полной мере получить выгоды от интеграции предприятий, снижают эффективность работы каждого из участников и группы в целом.

Использование стратегии и инструментов маркетологистики в управлении ТП и ФКС позволит максимально реализовать преимущества этой интеграции и предотвратить проявление недостатков функционирования. Под маркетологией мы понимаем деятельность организации, объединяющую функции и инструменты маркетинга и логистики, направленные на изучение рынка и обеспечение конкурентоспособности, с целью максимального удовлетворения потребностей клиентов в условиях динамично меняющегося рыночного спроса, при сохранении высокого уровня обслуживания покупателей.

Движущей силой эффективной организации современного производства является управляемость. Носитель организованности и управляемости в технологическом пространстве ТП и ФКС - единая служба маркетологистики.

Под единой маркетингово-логистической службой мы подразумеваем создание или выделение матричной структуры службы маркетингово-логистики, устроенной таким образом, что система управления разделяется на функциональные службы, за каждой из которых закреплен определенный круг работ, сочетающий управление по двум линиям маркетинга и логистики. Характеристика ее как единой предопределена наличием единой стратегии ТП и ФКС. Организовываться служба маркетингово-логистики должна таким образом, чтобы она участвовала в формировании стратегии развития компании и ее возможных дочерних предприятий, а также и ее реализации. То есть служба маркетингово-логистики будет играть не подчиненную роль в организации коммерческой деятельности, являясь структурным подразделением снабженческо-сбытовых служб и выполняя в большей мере информационную и рекламную функцию, а функцию стратегического управления и разработки программ развития. Это обусловлено тем, что интересы предприятий - участников ТП и ФКС во многом пересекаются, так как преследуют одну цель: создание конкурентоспособного, пользующегося повышенным спросом у потребителей продукта, с наименьшими издержками на его производство, хранение, транспортировку, реализацию и, как результат, получение максимально возможной прибыли. Управляющая компания, в структуру которой будет входить служба маркетингово-логистики, будет, за исключением вышеперечисленных функций, анализировать возможности коммерциализации компаний, заниматься развитием и технической поддержкой проектов совместной деятельности, курировать собственный

центр исследований, обеспечивать разрешение чрезвычайных ситуаций.

Основная роль управляющей компании состоит в поддержке отделений при решении управленческих задач, стоящих перед ТП и ФКС в целом. Управленческий аппарат включает высококвалифицированных специалистов и менеджеров по решению комплексных проблем, которые, наряду с отлаженной системой информационного обеспечения и упорядоченной системой документации, способствуют достижению компаниями высокой нормы управляемости. Финансовый отдел УК будет заниматься финансовым планированием и бухгалтерским учетом. Объектами службы маркетингово-логистики будут выступать клиенты, закупки, склад, транспортировка, сбыт, торговые точки. В ведении производственного отдела будет производиться учет затрат и калькуляция себестоимости, экономическое планирование, техническая подготовка производства. Управляющая компания ТП и ФКС может включать собственный научно-исследовательский центр для внедрения инноваций и повышения конкурентоспособности, а также департамент по стратегическому развитию, если структура многоотраслевая. Представим пример организационной структуры ТП и ФКС (см. рисунок).

Эффективное функционирование ТП и ФКС на рынке требует снижения транзакционных издержек. Услуги и мероприятия, связанные с маркетингово-логистической деятельностью, осуществляемые в целях оценки ресурсов, поиска и отбора партнеров, а также оптимизации обмена, являются составляющей транзакционных издержек. Соответственно их минимизация требует такой

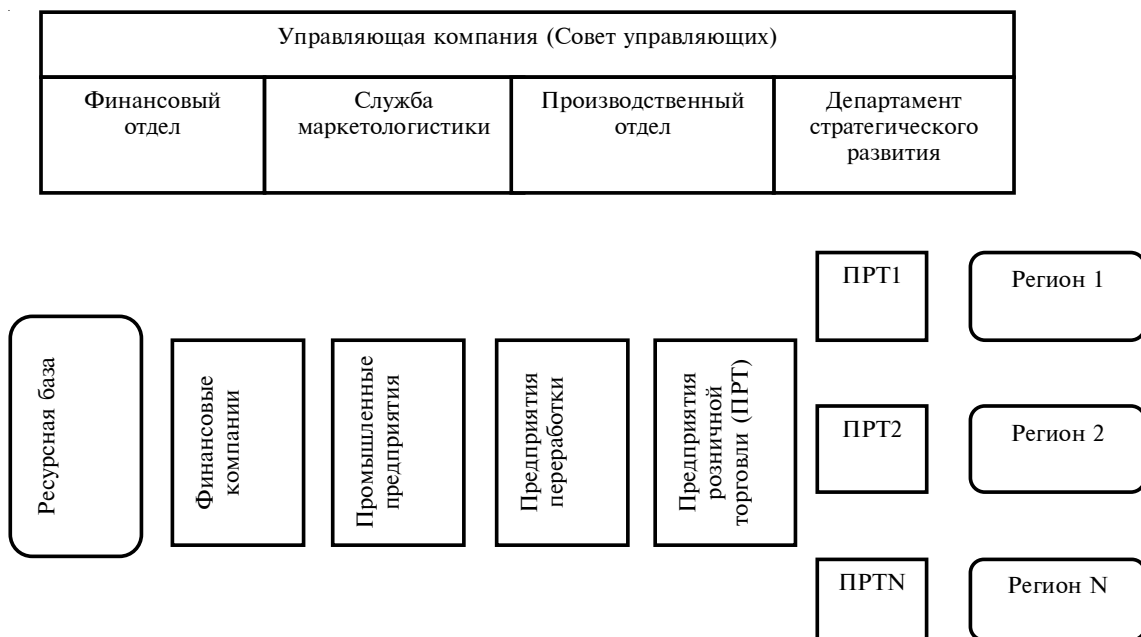


Рис. Организационная структура ТП и ФКС

организации маркетинговой деятельности хозяйствующего субъекта, которая бы снижала данные затраты, но повышала результативность этой деятельности. Особенно актуально это для интегрированных объединений типа ТП и ФКС, поскольку выбор состава объединяемых предприятий и создания между ними эффективного товарного обращения может увеличить трансакционные издержки. В связи с этим создание службы маркетинговой определяет снижение совокупных затрат на маркетинг и логистику, а следовательно, уменьшение трансакционных издержек. В первую очередь, это обосновывается стоимостью данных услуг у внешних рыночных агентов. Если провести анализ привлечения к маркетинговому исследованию рыночной ситуации маркетинговых служб для крупных компаний, то мы увидим, что только 10 % организаций могут позволить себе данные исследования, это в первую очередь определяется значительной стоимостью производимых услуг. К услугам логистики прибегают многие крупные компании, однако и они оценивают стоимость данных услуг как “значительную”.

Осуществление специфических маркетинговых операций самостоятельной службой ТП и ФКС связано с меньшими трансакционными издержками, чем передача их выполнения специализированным маркетинговым, логистическим, консалтинговым организациям, поскольку выполнение данных операций сторонними организациями должно также оформляться контрактами, что ведет к потере времени и дополнительным затратам. Кроме того, специализированных организаций, способных оказать, к примеру, профессиональные маркетинговые услуги по исследованию определенных отраслевых рынков, в России крайне мало. Это также обуславливает необходимость создания собственной службы внутри ТП и ФКС.

Создание маркетинговой службы позволяет достичь как тактических, так и стратегических целей, повышая управляемость деятельности структуры и определяя перспективы развития.

Важно, чтобы структура службы маркетинговой ТП и ФКС была построена таким образом, чтобы затраты на координацию звеньев не превышали доходов от преимуществ интеграции и масштаба компании. Комбинированное построение (вертикальное и горизонтальное) обеспечит минимизацию издержек за счет централизованного планирования, экономии на масштабе и аккумулирования опыта, а также минимизацию упущенной выгоды за счет быстрого анализа больших объемов динамично меняющейся информации, гибкого реагирования и аккумулиро-

вания опыта, что позволит достичь больших преимуществ.

Эффективность создания и деятельности службы маркетинговой для участников интегрированной группы определяется следующим:

1) участники являются звеньями ТП и ФКС и заинтересованы в согласовании объемов и цен поставки продукции в единой технологической цепи, разработке и реализации единой стратегии, политики ценообразования;

2) снижение затрат на проведение комплексных маркетинговых исследований и получение информации не только о конъюнктуре на рынках сбыта продукции предприятий, но и на сопряженных, косвенно связанных рынках.

Для предприятий-участников создание службы маркетинговой обеспечит:

1) согласование производственных программ, объемов и цен отгрузки продукции своим партнерам внутри ТП и ФКС;

2) формирование гарантированных рынков сбыта и эффективных кооперационных связей;

3) снижение рисков непоставки сырья, отгрузки продукции, оплаты и обеспечение бесперебойной ритмичной работы.

Формирование и функционирование службы маркетинговой в ТП и ФКС является эффективным инструментом совершенствования механизма хозяйствования в современных условиях, повышения уровня использования экономического потенциала рассматриваемой отрасли и базисом их развития.

Из вышесказанного можно сделать вывод, что успех ТП и ФКС и ее продуктов, как товаров, так и услуг, зависит во многом от слаженной деятельности службы маркетинговой. Но для того чтобы она могла действительно эффективно существовать, необходимо провести ряд действий для создания системного взаимодействия между участниками ТП и ФКС. В идеале в интегрированной структуре должна существовать постоянно действующая система всеобщего информирования, согласования и координации в виде управляющей компании. Также для эффективной работы данной службы потребуется обучение персонала и постоянное повышение его квалификации, что может привести к косвенному, но достаточно мощному эффекту в виде новых решений в области маркетинга и логистики, как правило, лежащих на поверхности, но не видимых для профессиональных глаз узких специалистов.

1. О финансово-промышленных группах: федеральный закон от 30 ноября 1995 г. № 190-ФЗ // Собр. законодательства РФ. 1995. 4 дек. (№ 49).

2. Методические рекомендации по проведению процедуры слияния компаний и создания корпоративной структуры / М-во экономики РФ. М., 2000.

3. Антонов Г.Д. Централизация маркетинга в интегрированных компаниях: необходимость и эффективность // Маркетинг в России и за рубежом. 2002. □ 4.

4. Азроянц Э.Н., Эрзикян Б.А. Холдинговые компании. Особенности, опыт, проблемы, перспективы. Кн. 1. М., 1992.

5. Асламов И.Г., Манылов И.Е., Савинков А.Г. Финансово-промышленные группы в России // Деньги и кредит. 1996. □ 6. С. 15.

6. Василенко И. Ю. Финансово-промышленные группы. Проблемы и перспективы // Экономика и жизнь. Ваш партнер - Консультант. 1995. □ 15.

7. Гаджинский А.М. Логистика: учеб. для высших и средних специальных учебных заведений. 2-е изд. М., 1999.

8. Костоглодов Д.Д., Саввиди И.И., Стаханов В.Н. Маркетинг и логистика фирмы. М., 2000.

9. Кристофер М. Логистика и управление цепочками поставок. СПб., 2004.

10. Кристофер М., Пек Х. Маркетинговая логистика: пер. с англ. М., 2005.

11. Цветков В.А. Проблемы формирования и развития финансово-промышленных групп РФ // Промышленная политика в Рос. Федерации. 2003. □ 11.

12. Цветков В.А. Современное состояние и перспективы развития российских финансово-промышленных групп. М., 2003.

*Поступила в редакцию 05.03.2011 г.*