

**Стратегический анализ.
Стратегический маркетинг.
Стратегическое
управление логистикой.**

О.А. Фрейдман

Вопросы к рассмотрению

- 1. Методы стратегического анализа.***
- 2. Стратегии маркетинга и логистики как составляющие менеджмент стратегии организации.***
- 3. Стратегии логистики.***

«Триада» современного бизнеса



Понятие стратегического

анализа

Термин	Определение (содержание)
Стратегический анализ	это средство преобразования базы данных, полученных в результате анализа среды, в стратегический план организации
Стратегический анализ в менеджменте -	это комплексное исследование положительных и отрицательных факторов, которые могут повлиять на экономическое положение предприятия в перспективе, а также путей достижения стратегических целей предприятия
Стратегический анализ в маркетинге –	оценка состояния рынка (сбалансированность, масштаб, емкость, пропорциональность развития, тенденции развития, устойчивость развития, цикличность развития), анализ и прогноз покупательского спроса. Стратегический анализ выявляет комплекс взаимосвязей фирмы с окружающей средой.
Стратегический анализ в логистике	Оценка ресурсного потенциала: потребности-затраты-время (материальные, информационные, финансовые)

Методы стратегического анализа

Общенаучные (философские)

анализ

синтез

индукция

дедукция

аналогия

сравнение

классификаци
я

конкретизаци
я

абстрагирован
ие

моделирован
ие

наблюдение

оценка

Собственные (прикладные)

Анализ макроокружения

Анализ непосредственного
окружения (отрасль,
конкуренция)

Стратегический анализ
предприятия

Стратегический анализ
маркетинга

Стратегический финансовый
анализ

Стратегический
инвестиционный анализ

Анализ стратегии и принятия
управленческих решений

Инструменты и этапы стратегического анализа деятельности предприятия

Инструменты:

- 1) формальные модели;**
- 2) количественные методы;**
- 3) анализ, учитывающий специфику организации.**

Основные этапы проведения анализа:

- 1) сравнение намеченных фирмой ориентиров и реальных возможностей, предлагаемых средой, анализ разрыва между ними;**
- 2) анализ возможных вариантов будущего фирмы, определение стратегических альтернатив**

Алгоритм проведения анализа разрывов

1 шаг

- Определение основного интереса фирмы, выраженного в терминах стратегического планирования (Н: рост числа продаж (Q));

2 шаг

- Выяснение возможностей организации относительно текущего и будущего состояния среды (3-5 лет) и определение показателей стратегического плана

3 шаг

- Установление разницы между показателями стратегического плана и возможностями внешней среды, разработка специальных программ для устранения разрывов

Стратегические аспекты развития организации

на рынке

P (Прибыль)

TR - Валовый доход

TC -Валовые затраты

P
(рыночная
цена)



Q
(величина
продаж)

Q
(величина
выпуска)



ATC
(стоимость
единицы
продукта
(затраты))

Контур маркетинга

Контур логистики

Анализ внешней среды корпоративных структур

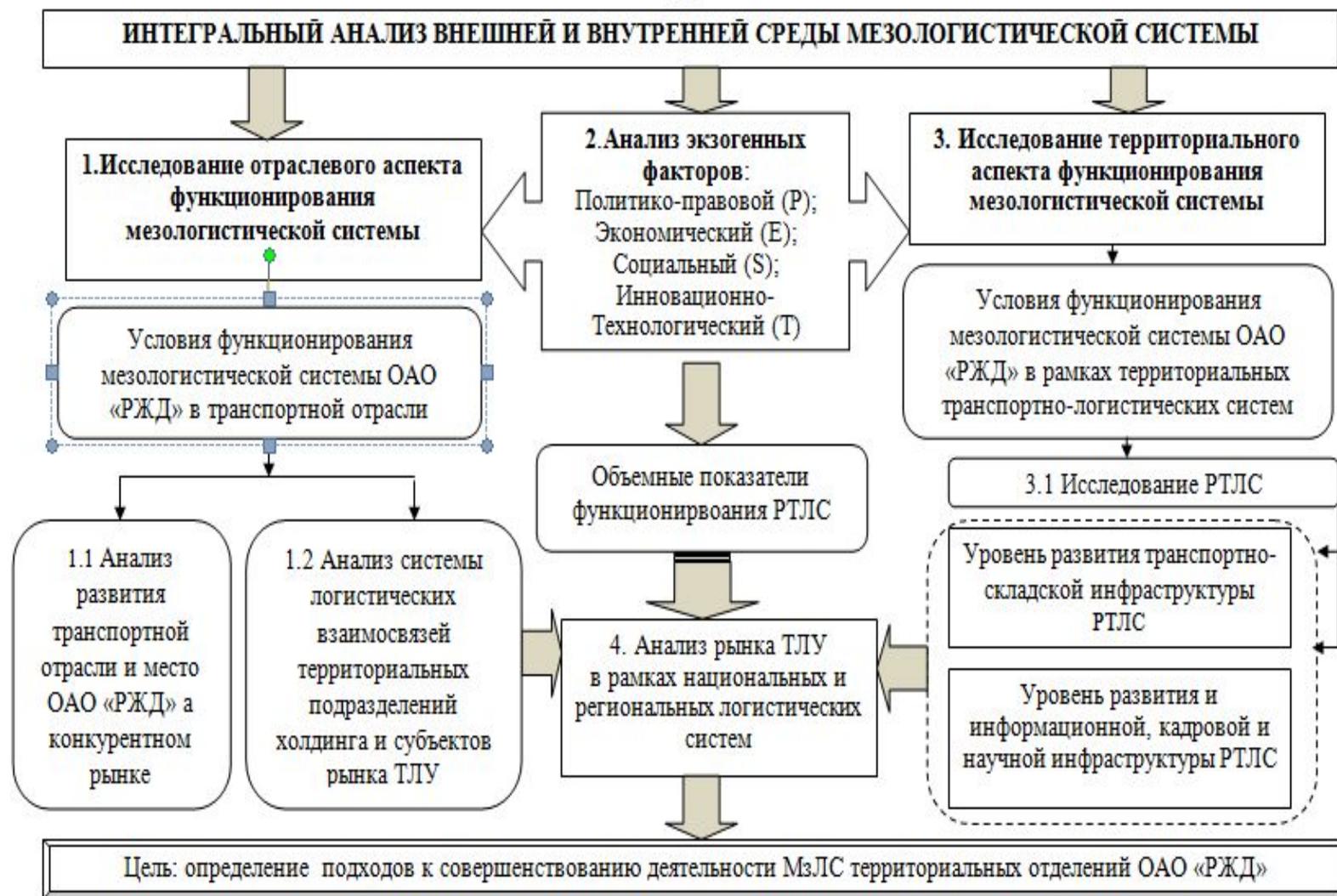


Рисунок 2.4 – Концептуальная модель исследования мезологистической системы транспортной отрасли

Место маркетинга и логистики в менеджмент-стратегии организации



Классификации маркетинговых стратегий

Глобальные (направление развития)	Базовые (М. Портера)	Стратегии роста	Конкурентные Стратегии (Ф. Котлер)	Функциональные
<i>стратегия интернационализации</i>	<i>ценовое лидерство (издержки)</i>	<i>стратегии интенсивного роста</i>	<i>стратегия лидера.</i>	<i>товарная,</i>
<i>стратегия диверсификации</i>		<i>стратегии диверсифицированного роста</i>	<i>стратегия "бросающего вызов"</i>	<i>ценовая</i>
<i>стратегия сегментирования</i>	<i>концентрация на сегменте потребителей</i>		<i>стратегия "следующего за лидером".</i>	<i>продвижения</i>
<i>стратегия кооперации</i>		<i>стратегии интегрированного роста</i>	<i>стратегия нишера (специалиста).</i>	<i>распределения</i>
<i>стратегия глобализации</i>	<i>дифференциация по товару</i>			

Виды стратегий в менеджменте, маркетинге и логистике

Менеджмент	Маркетинг	Логистика
Эталонные стратегии бизнеса:	Базовые стратегии маркетинга	«Тощие» и «динамичные» стратегии логистики
Концентрация («рынок», «товар», «усиление»)	<i>концентрация на сегменте потребителей, дифференциация по товару</i>	«Динамичные» стратегии Стратегия фокусирования. Стратегии роста. Стратегия на основе временных параметров.
Интегрирование «вверх», «вниз»	<i>стратегии интегрированного роста, ценовое лидерство (издержки)</i>	Стратегия на основе временных параметров. Сокращение затрат на закупку ресурсов («тощая»)
Диверсификация (центрированная, горизонтальная, конгломеративная)	<i>дифференциация по товару, диверсификации, кооперации</i>	Стратегии диверсификации или специализации, Стратегии с добавленной стоимостью.

Основные классификационные группы стратегий в логистике:

«Тощая» стратегия

- Снижение потребности в каждом виде ресурсов:
- люди,
- пространство,
- запасы,
- оборудование,
- время и т.д.

«Динамичные» стратегии

- Стратегия дифференциации.
- Стратегия на основе временных параметров.
- Стратегии на основе защиты окружающей среды.
- Стратегии повышенной производительности.
- Стратегии с добавленной стоимостью.
- Стратегии диверсификации или специализации.
- Стратегия фокусирования.
- Стратегии роста.

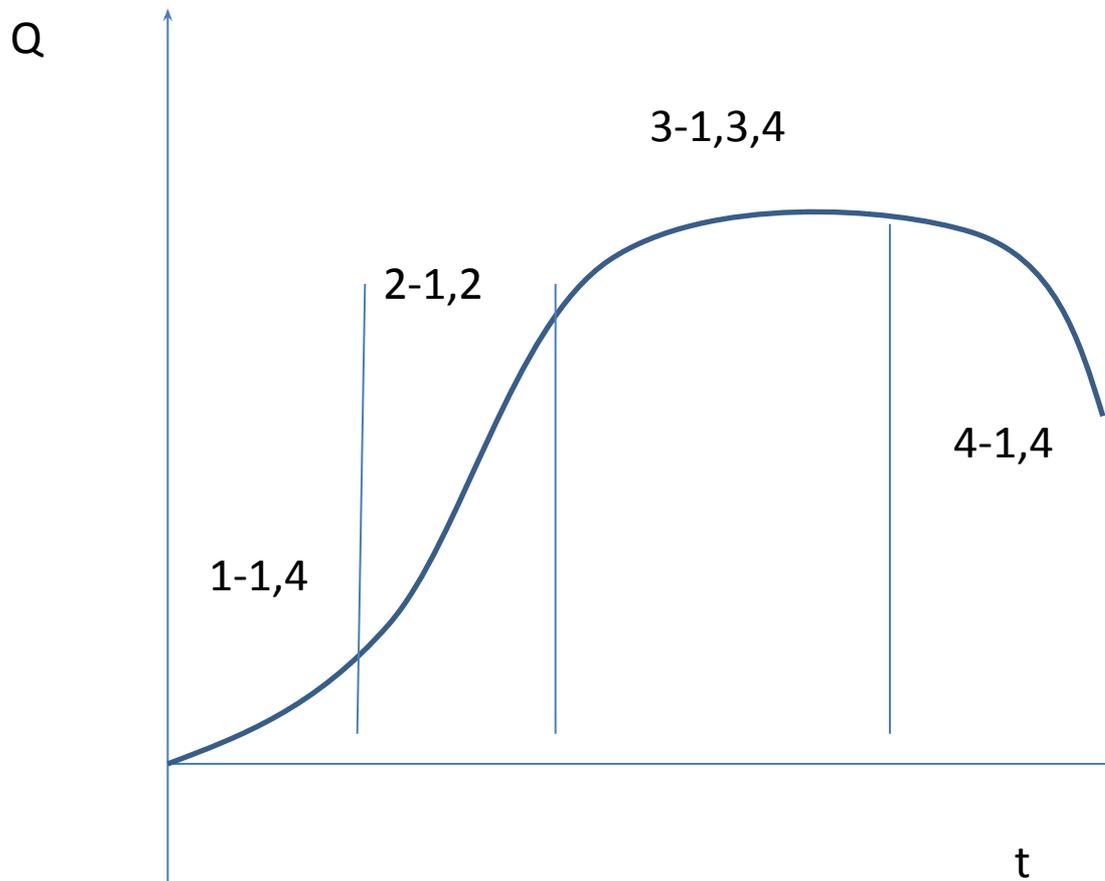
Ключевые элементы логистической стратегии

Элемент	Содержание
<i>Затраты</i>	минимизация общих логистических издержек, способствующих снижению цены продукции (выгода потребителя) и росту прибыли (выгода продавца).
<i>Качество</i>	высокое качество предлагаемых товаров и услуг.
<i>Обслуживание потребителей</i>	- высокая скорость реагирования на запросы потребителей и надежность поставок в отношении количества заказанной продукции
<i>Временные параметры</i>	- своевременная доставка продукции заказчику и передача информации обо всех стадиях продвижения продукции.
<i>Технология -</i>	разработка и использование современных технологий производства продукции, ее идентификации, отслеживания доставки, управления запасами и электронной продажи.
<i>Гибкость</i>	выпуск продукции по требованию заказчика или предоставление ему специализированных услуг, а также оперативная реакция на изменение потребительского спроса.
<i>Место расположения</i>	предоставление товаров и услуг в наиболее выгодном для потребителя месте.
<i>Инвестиции</i>	минимизация инвестиций в логистическую систему путем использования складов общего пользования и логистических

Виды и содержание стратегий логистики

Наименование стратегии	Содержание
Минимизации общих логистических издержек	Сокращение логистических издержек в отдельных логистических функциях; Оптимизация уровней запасов в логистической системе; выбор оптимальных вариантов «складирование, внедрение 3PL подхода.
Улучшения качества логистического сервиса	Улучшение качества выполнения логистических операций и функций поддержка предпродажного и послепродажного сервиса; использование логистических технологий поддержки жизненного цикла продукта; внедрение СМК логистического сервиса и ее сертификация.
Минимизации инвестиций в логистическую инфраструктуру	Оптимизация конфигурации логистической сети: прямая доставка товаров потребителям, минуя складирование; использование складов общего пользования; использование логистической технологии «точно в срок»; оптимизация дислокации объектов логистической инфраструктуры и др.
Логистический аутсорсинг	Решение «делать или покупать»; концентрация компании на своих ключевых областях компетенции, поиск логистических посредников для выполнения неключевых функций; выбора источников внешних ресурсов; оптимальная дислокация производственных мощностей и объектов логистической инфраструктуры; применение инноваций поставщиков; сокращение числа логистических посредников и закрепляемых за ними функций.

Стратегии логистики на различных этапах жизненного цикла товара



Q-количество продаж, t- периоды времени

1. Минимизация общих логистических издержек

2. Улучшение качества логистического сервиса

3. Минимизации инвестиций в логистическую инфраструктуру

4. Принятие решения «делать» или «покупать» - стратегия логистического аутсорсинга

Примеры сочетания маркетинговых и логистических стратегий (компания «Нестле ФУД» на Российском рынке)

Основные параметры	Содержание
Вид деятельности	Продажа продуктов питания (кофе, чай, шоколад, детское питание, мороженное, здоровое питание)
Период деятельности в России	С 1996 года
Организационная структура управления маркетингом и логистикой	Дивизиональная в пределах сети, линейно-функциональная структура в пределах подразделений
Стратегическая цель	Расширение рынка за счет инвестирования местного производства



Базовая концепция – повышение качества продукта, ориентация на здоровое питание, экологичность (социально-этичный маркетинг)



Характеристики системы управления маркетингом и логистикой

Маркетинг

Логистика

Цели и задачи маркетинга	Цели логистики	Обеспечивающие ресурсы
Рост числа продаж	Накопление необходимого уровня запаса для удовлетворения спроса	Наличие собственной системы складов регионального уровня рядом с производством.
Обеспечение ассортиментной загрузки	Эффективное распределение товаров	Развитая дистрибутивная сеть (7 филиалов)
Удовлетворение потребительского спроса в момент времени	Реализация стратегии немедленного реагирования на спрос ECR	Наличие информационной системы быстрого реагирования ERP-system
		Наличие технологий и программного обеспечения SCM

Корпоративная стратегия развития транспортно-логистического бизнес-блока **ОАО** **«РЖД»**

- ✓ Создание глобального мультимодального транспортно-логистического холдинга
- ✓ Расширение деятельности ОАО «РЖД» за рубежом
- ✓ Усиление активности ОАО «РЖД» на пространстве 1520
- ✓ Укрепление позиции GEFCO в мире
- ✓ Синергетические эффекты
- ✓ Оптимизация внутренних логистических процессов ОАО «РЖД»
- ✓ Развитие кадрового потенциала



Инфраструктурные
активы



GEFCO

Высокотехнологичные комплексные
интегрированные решения



Транспортно – логистическая система
с высоким уровнем координации
использования всех видов транспорта

Стратегические цели управления ТЛББ холдинга

Цель



Создание международного мультимодального логистического оператора с фокусом на евразийском пространстве



Направления развития

Российская Федерация

Новые географии

Цели на 2020-2030

4 Формирование и развитие мультимодальной логистики с фокусом на евразийском регионе, совмещенное с концепцией «следования за потребителем»

GEFCO

2 Создание дополнительного грузопотока и повышение доходности за счет комплексной услуги

3 Развитие транзитного потенциала РФ и экспортно-импортных потоков

1 Обеспечение роста грузоперевозок и роста доходности

Цели на 2014-2020

Спасибо за внимание!