

РЕЙКІН

Віталій Самсонович
Vitaliyreikin@gmail.com

УДК 339.138

ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС-СТРАТЕГІЇ ТРАНСПОРТНО-ЕКСПЕДИТОРСЬКОЇ КОМПАНІЇ В КОНТЕКСТІ МАРКЕТИНГУ

FORMING BUSINESS STRATEGIES OF FREIGHT FORWARDING COMPANY IN MARKETING CONTEXT

к.е.н., доцент, СХУ імені
Лесі Українки

У статті наведено елементи бізнес-стратегій транспортно-експедиторських компаній. Відображено взаємозв'язок між місією, цілями та стратегіями логістичних компаній та їх вплив на ринкове позиціонування.

В статье приведены элементы бизнес-стратегий транспортно-экспедиторских компаний. Отражена взаимосвязь между миссией, целями и стратегиями логистических компаний и их влияние на рыночное позиционирование.

The article presents elements of business strategies of freight forwarding companies. The relationship between the mission, goals and strategies of logistics companies and their impact on the market positioning are illustrated.

Ключові слова: місія, стратегія, мета, транспортно-експедиторська компанія

Ключевые слова: миссия, стратегия, цель, транспортно-экспедиторская компания

Keywords: mission, strategy, goal, freight forwarding company

ВСТУП

Постановка цілей компанії і розробка стратегії неможлива без визначення концепції бізнесу або стратегічного бачення компанії. Стратегічне бачення компанії відокремлює її від подібних і наділяє відмінними рисами, напрямом діяльності та шляхом розвитку.

МЕТА РОБОТИ

Метою дослідження є формування ключових елементів маркетингової стратегії транспортно-експедиторської компанії.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Методологічною та інформаційною основою роботи є наукові праці, предметом дослідження яких є маркетингові стратегії, ресурси Internet та статистичні дані.

При проведенні дослідження використано методи логічного аналізу, порівняння та узагальнення.

РЕЗУЛЬТАТИ

Правильне визначення бізнесу зазвичай вимагає прийняття до уваги трьох факторів [3, с. 50]: потреби покупця, або що потрібно виробляти; групи покупців, або для кого виробляти; технологічне і функціональне виконання, тобто як (яким чином) задовольняти потреби покупця.

Для того щоб підкреслити важливість і повноту трьох вищезазначених показників, які визначають стратегічне бачення компанії, можна порівняти деякі компанії, що працюють у сфері доставки вантажів на внутрішньому ринку України: міжнародна експедиторська компанія «Шенкер», міжнародний експрес-перевізник «UPS», українська транспортно-експедиторська компанія «Астра». Стратегічне бачення цих компаній різне, хоча всі вони займаються доставкою вантажів.

Компанія «Шенкер» задовольняє потреби компа-

ній різних галузей по доставці штучних вантажів у міжнародному сполученні. Для виконання цього завдання «Шенкер» використовує частково власний, частково орендований парк автотранспорту, орендує термінали, для повітряних перевезень використовуються рейси пасажирських і вантажних авіакомпаній.

Компанія «UPS», займаючись перевезенням штучних вантажів у міжнародному сполученні, задовольняє ті ж потреби, що і «Шенкер». На відміну від «Шенкера», «UPS» – це інтегрована компанія, що володіє власними літаками і сортувальними терміналами.

Компанія «Астра» концентрується в основному на наданні послуг з доставки різноманітних вантажів у внутрішньому сполученні.

Щоб мати управлінську цінність, стратегічне бачення компанія має досить чітко визначити область власних ділових інтересів. Хоча поняття «загального» і «детального» визначення бізнесу, звичайно, відносні. Занадто загальне визначення дає вкрай слабе уявлення про сферу ділових інтересів компанії, ніяк не обмежує в напрямках розвитку. Таке стратегічне бачення може привести до нерозуміння призначення фірми і спроби охопити дуже велику кількість сфер діяльності за обмежених ресурсів. З іншого боку занадто вузький опис стратегії може надто обмежити компанію в напрямках розвитку.

Ось як описує власну місію одна із українських транспортно-експедиторських компаній: «Основне призначення компанії «Астра» – надавати якісні логістичні рішення, що включають складську обробку вантажу, доставку на умовах «від дверей до дверей» по всій території України різними видами транспорту, управління логістичної складової бізнесу клієнтів. Послуги компанії, перш за все, орієнтовані на задоволення потреб великих міжнародних компаній, що мають філіальні і дилерські мережі, або корпора-

тивних замовників по всій території країни» [2, с. 35].

Інші транспортно-експедиторських компаній, що працюють у сегменті автомобільних перевезень, свою місію бачать у тому, щоб надати доступ до максимально широкого спектру послуг, забезпечити для кожного клієнта, незалежно від розміру компанії та обсягу бізнесу, високі стандарти обслуговування. Послуги компаній призначені для комерційних фірм, державних підприємств, підприємців і приватних осіб. Відповідно до своєї місії компанії намагаються охопити всі сегменти клієнтів, надаючи їм послуги однієї якості. Очевидно, що при обмеженості ресурсів жодна компанія не в змозі задовольняти якісно потреби всіх покупців. Спроба ж дотримуватися такої місії неминує веде до неефективного використання ресурсів і зниження лояльності споживачів. Положення місії про надання клієнту доступу до максимально широкого спектру послуг суперечить ринковій позиції компанії.

Компанія «Рабен» добре відома на ринку України як вузькоспеціалізований перевізник крупнотонажних вантажів автомобільним транспортом. За роки роботи в цьому сегменті фірма зарекомендувала себе як надійний постачальник послуг з перевезення автотранспортом. Компанія працює тільки в цьому сегменті, не рахуючи двох напрямків, що обслуговуються залізничним транспортом. Спроба позиціонувати себе як постачальник комплексу послуг може призвести до «розмивання» вже існуючого сприятливого іміджу. До того ж фактично у компанії відсутній широкий комплекс послуг.

Коли визначено місію компанії можна формулювати цілі та стратегію. Встановлення цілей переводить стратегічне бачення і напрямки розвитку компанії у конкретні задачі, пов'язані з результатами діяльності фірми. Постановка цілей – це найважливіший елемент стратегічного управління. Адже успіх компанії залежить від чіткості мети.

Мета – це бажаний і реально досяжний стан бізнес-системи в майбутньому. При постановці цілей бізнес-системи необхідно враховувати такі рекомендації:

- цілі повинні відповідати критерію «складно, але здійснено»;
- цілі повинні бути виражені кількісно, тобто піддаватися виміру;
- цілі повинні мати територіальну і часову визначеність.

При постановці цілей також слід враховувати, що будь-яка комерційна організація створюється заради отримання прибутку. Прибуток є необхідною умовою функціонування і розвитку компанії. Однак необхідність отримання прибутку не повинно бути виправданням для нехтування довгостроковими стратегічними цілями заради досягнення короткострокових результатів.

Незважаючи на різноманітність цілей, які ставлять перед собою різні транспортно-експедиторські компанії, вони можуть бути об'єднані в чотири групи:

- 1) завоювання ринку загалом;
- 2) найкраще задоволення потреб певної групи покупців або завоювання сегменту ринку;
- 3) досягнення фінансових результатів;

4) підвищення конкурентоспроможності компанії.

При постановці цілей, спрямованих на завоювання ринку загалом, компанія повинна розуміти, що в короткостроковому періоді її показники прибутковості можуть погіршитися.

Мета, пов'язана із завоювання ринку повинна бути виражена кількісно. Можна встановити мету у відносних одиницях, при цьому за базу можливо прийняти місткість ринку чи частку лідера на цьому ринку, або в абсолютних одиницях, наприклад, в обсязі перевезених тон, або кількості відправлень.

На ринку транспортно-експедиторських послуг конкурують компанії, які займаються як перевезеннями пошти і посилок, так і перевезеннями вантажів. Деякі компанії, наприклад, «Гарантпост» намагаються виміряти свою частку ринку у кількості відправлень. Такий підхід може давати коректні результати в тому випадку, якщо ринок чітко поділений на сегмент перевезення пошти та посилок, і сегмент вантажів. На практиці ж такого чіткого поділу немає, і вже згадана компанія «Гарантпост» може перевезти як лист, так і досить важкий вантаж, який буде прирівняний до однієї відправки. При підрахунку частки на підставі кількості відправлень, компанія, що доставляє 1000 листів на місяць і компанія, що доставляє 1000 вантажів на місяць будуть мати рівну частку ринку, незважаючи на те, що в грошовому вираженні, оборот другої компанії може в кілька десятків разів перевищувати оборот першої. У даній ситуації найбільш достовірною одиницею вимірювання обсягу ринку є гроші.

Характерною особливістю ринку транспортно-експедиторських послуг в Україні є відсутність об'єктивних даних, підготовлених незалежними експертами, про стан ринку та його обсяги. У кращому випадку можна отримати уявлення про темпи зростання ринку, ґрунтуючись на думці експертів. Тому на практиці частіше за все цілі щодо завоювання ринку встановлюються у вигляді відсотка зростання власного обороту. Наприклад, досягти зростання обсягу продажів вантажоперевезень автомобільним транспортом на 75 % протягом 5 років. Така мета була поставлена в ТЕК «Астра».

Постановка цілей, пов'язаних із задоволенням потреб певної групи покупців, означає концентрацію компанії на окремому сегменті ринку. Вибір такої мети може бути заснований на прогнозах, що даний сегмент ринку буде зростати швидкими темпами, або на впевненості в більш високій рентабельності роботи в даному сегменті. Прикладом цілі, орієнтованої на споживачів, може бути: надання найкращих транспортних рішень для компаній автомобільної галузі та збільшення частки доходів від компаній цієї галузі до 50 % в загальному обороті.

Цілі, спрямовані на досягнення фінансових результатів вимагають проведення всебічного аналізу структури витрат, обсягу доходів, виробничих можливостей. Фінансові цілі краще ставити на етапі, коли ринок стабільний, коли ясний розклад конкурентних сил і мала вірогідність появи нового агресивного конкурента, коли стабільна клієнтська база. У цьому випадку компанія, практично не маючи потенціалу збільшувати доходи, намагається при поточному рів-

ні доходів збільшити рентабельність за рахунок більш ефективного використання ресурсів, або навіть відмови від частини ресурсів. Фінансові цілі ефективні і в періоди криз, коли найважливіше завдання мінімізувати збиток в умовах падіння попиту.

При виборі цілей, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності фірми, якості послуг, іміджу необхідно дати відповіді на питання про те, за якою ціною і яким чином продавати послугу, для того щоб зберегти або поліпшити свою конкурентну позицію та імідж. Наприклад, транспортно-експедиторська компанія може поставити такі цілі:

- скоротити кількість претензій щодо збереження вантажу до 2 % від загальної кількості перевезених вантажів протягом 3-х років;

- збільшити до 95 % показник доставки вантажів у заявлені терміни.

Розглянемо приклади цілей різних компаній, що працюють у сфері доставки вантажів.

Мета транспортно-експедиторської фірми «Астра» спрямована на завоювання ринку та сформульована так: збереження і зміцнення лідируючої позиції на ринку доставки вантажів автомобільним транспортом в Україні, а також активне завоювання сегменту доставки крупногабаритних вантажів наземним транспортом шляхом постійного поліпшення якості пропонуваніх послуг при підтримці конкурентного рівня цін. Збереження завойованих позицій в сегменті автомобільної доставки в Україні припускає, що в компанії зростання перевезеного наземним транспортом тонуажу у відносних показниках буде не менше відносних показників зростання даного сегменту ринку. Завоювання сегмента наземної доставки вантажів має виражатися в темпах зростання доходів від даної послуги та перевезеного тонуажу не менше ніж 25% щорічно протягом 5 років.

Вітчизняна компанія, що надає послуги з доставки вантажів «Кур'єр-сервіс Експрес» описує свою мету як «створення мережі вітчизняних компаній, що успішно конкурують із закордонними фірмами». Мабуть, це приклад мети, що не відповідає жодному принципу визначення мети. По-перше, мета слабо пов'язана з бізнесом компанії – доставкою. По-друге, мету не можливо виміряти, і вона не пов'язана з часом. По-третє, не дуже зрозумілий сенс цієї мети. Маючи таку неконкретизовану мету, всі подальші дії менеджменту, спрямовані на зміну оргструктури, розподіл ресурсів, мотивацію, не можуть мати успіху. Зазначена мета не дає уявлення до чого саме необхідно прагнути.

В якості іншого прикладу можна навести мету компанії «Поні Експрес»: прагнути надавати клієнтам на території України високоякісні послуги з доставки в зазначені терміни і за вигідними тарифами. Для оцінки ступеня досягнення даної мети необхідна розробка показників якості та постійний моніторинг ринку.

Будь-якій компанії незалежно від її виду бізнесу, ринкового положення, стадії життєвого циклу необхідна стратегія. Стратегія дає можливість фірмі побачити шлях, який приведе від існуючого положення до бажаного. Іншими словами стратегія – це план досягнення цілей. Стратегія необхідна не тільки компанії

як єдиного цілого, але різним бізнес-напрямам, функціональним сферам і т.д.. У великих бізнес-системах, особливо у диверсифікованих компаніях, стратегія розробляється на кількох ієрархічних рівнях: корпоративна стратегія, ділова, функціональна та операційна.

Корпоративна стратегія – це загальний план управління всіма напрямками діяльності диверсифікованої компанії. На рівні корпоративної стратегії вирішуються питання, пов'язані з розподілом ресурсів між напрямками діяльності, купівлею фірм-конкурентів або фірм, що знаходяться на іншому рівні в ланцюжку створення вартості, інвестиціями у нові види діяльності, що сприяють посиленню конкурентних позицій всієї бізнес-системи і досягнення ефекту синергії.

Корпоративна стратегія розробляється на рівні топ-менеджменту компанії і затверджується радою директорів. Наприклад, радою директорів компанії DHL було прийнято рішення про розширення сфери діяльності експрес-перевізника, що спеціалізується на міжнародній доставці пошти, у сегмент доставки важких вантажів [1, с. 31]. У межах своєї корпоративної стратегії DHL використовувала споріднену диверсифікацію, розширивши свою діяльність у бізнес зі схожими технологіями роботи, каналами збуту.

Роль ділової стратегії полягає в розробці дій, спрямованих на забезпечення успішної діяльності в одній специфічній сфері бізнесу. У рамках ділової стратегії вирішуються завдання, пов'язані з адаптацією компанії в галузевому сегменті змін, з виявлення можливостей і загроз у цій сфері бізнесу. На українському ринку вантажоперевезень більшість компаній є вузько-спеціалізованими. Для таких компаній корпоративна і ділова стратегії співпадають, а стратегічна структура фактично буде складатися з трьох ієрархічних рівнів.

Функціональна стратегія підпорядкована корпоративній та діловій стратегії і розробляється для кожної сфери: маркетинг, обслуговування клієнтів, управління фінансами, виробництво, персонал, інформаційні технології. Функціональні стратегії деталізують ділову стратегію. Наприклад, DHL може розробляти функціональну стратегію маркетингу в межах напрямку експрес доставки документів, спрямовану на захоплення певної географічної частини ринку.

Операційна стратегія являє собою ще більш конкретизовані стратегічні ініціативи. Операційні стратегії, незважаючи на менший масштаб по відношенню до стратегій вищого рівня є невід'ємною ланкою стратегічної піраміди і завершують спільний бізнес-план компанії. Наприклад, в компанії «Астра» – одного з лідируючих провайдерів послуг з доставки вантажів, можна виділити наступні операційні стратегії: стратегія здійснення закупівель для забезпечення конкурентоспроможності міжрегіональних автомобільних перевезень, стратегія побудови взаємодієсин з авіакомпаніями і московськими аеропортами, стратегія складського обслуговування тощо. Важливість операційної стратегії не слід недооцінювати, оскільки може внести хаос в роботу всієї компанії і в порушення загальних стратегічних планів. Наприклад, низька ефективність складських процесів з обробки вантажів і підготовки їх до транспортуван-

ня не дасть можливість транспортній компанії реалізувати ділову стратегію, орієнтовану на низькі витрати і великий обсяг виробництва.

Необхідно зазначити, що для того щоб бути дієвим інструментом управління, стратегічні плани розроблені менеджерами на різних рівнях повинні бути пов'язані в єдину послідовну систему.

ВИСНОВКИ

Для забезпечення динамічного розвитку в заданому напрямку компанії необхідно розуміння загальної концепції бізнесу. Транспортно-експедиторські компанії можуть мати абсолютно різні сфери ділових інтересів. Відповідно вони можуть бути або не бути конкурентами, чи вступати в партнерські відносини. Для розуміння компанії свого місця на ринку та щодо своїх конкурентів необхідний механізм структурування на основі ринкового позиціонування.

Мета компанії визначає її стратегії на всіх рівнях – корпоративному, діловому, функціональному та операційному. Ясність у постановці мети, її відповідність концепції бізнесу і вже досягнутим позиціям компанії забезпечують зрозумілий напрямок руху. Відсутність чіткого цілевизначення та наступні стратегічні і тактичні помилки обумовлені розумінням ринку, власної позиції на ньому.

Список використаних джерел

1. Николаев Д.С. Внешнеторговые транспортные операции и логистика / Д.С. Николаев // Стратегії. – 1996. – №2. – С. 27-33.
2. Плужников К.И. Транспортно-экспедиционное обслуживание / К.И. Плужников. – К.: АСМАП, 2007. – 92 с.
3. Семенова Г.П. Международный экспедитор / Г.П. Семенова. – СПб: Партнер ВЭД, 2002. – 268 с.