

УДК 339.188.4

О.С. Авдеєнко

Національний університет “Львівська політехніка”,
кафедра економіки енергетичних і хімічних підприємств та маркетингу**СТРАТЕГІЯ ТРАНСПОРТНО-ЕКСПЕДИЦІЙНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ
НА РИНКУ ЛОГІСТИЧНИХ ПОСЛУГ**

© Авдеєнко О.С., 2002

Розглянуто базові стратегії діяльності транспортно-експедиційних організацій на ринку, зв'язок між елементами стратегій і зовнішнім середовищем, привабливість стратегічної позиції на ринку, забезпечення умов для досягнення намічених цілей.

In clause the base strategy of activity of forwarding organizations in the market, connection between elements of strategy and external environment, appeal of a strategic position in the market, maintenance of conditions for achievement of the planned purposes are submitted.

Процеси, пов'язані з розвитком ринку логістичних послуг транспортно-експедиційних організацій (ТЕО), знаходяться у вимірі “переваги – загрози”, оскільки з'являються нові конкуренти, а попит істотно змінюється. Однак ТЕО повинні вишукувати на ринках логістичних транспортних послуг переваги, тобто свої шанси, а не обмежувати себе ідентифікацією, вивченням і переборюванням загроз.

Як відомо, логістика є гаслом, яке пов'язується з постулатом відмови від концентрації на наявних ринках і пошуком переваг на нових ринках – на ще не окреслених кордонах і засадах конкуренції і не визначених до кінця продуктах [1]. На ринку логістичних послуг переваги розуміють не лише як нагоди чи приводи. Потрохи вони стають інноваціями – поза операційними перевагами. Необхідним стає активний їх пошук у зовнішньому середовищі і внутрішній структурі. Принциповим фактором є часове випередження. Хто першим здобуде добру репутацію на новоствореному логістичному ринку, той матиме конкурентну перевагу.

ТЕО може вибрати вхід на ринок логістичних послуг або пристосування своїх конкурентних переваг для обслуговування логістичних операторів. Стратегія повинна розглядатись у вимірі сучасного або нового ринків.

А. Томпсон і А. Стрікленд визначають стратегію як комбінацію запланованих дій та швидкість рішень стосовно адаптації до нових досягнень та нової диспозиції на полі конкурентної боротьби [2].

А. Чандлер так характеризує поняття “стратегія”: установлення основних довгострокових цілей та напрямів підприємництва, а також напрямку дій і ресурсів, які необхідні для досягнення цих цілей [3].

Можна виділити три базові стратегії діяльності ТЕО за критерієм фази життєвого циклу: стратегія виживання (відступу, захисту); стратегія стабілізації (переорієнтації, наступально-захисна); стратегія зростання (наступальна). Для вибору стратегії виживання ТЕО використовує такі критерії, як собівартість продукції, мінімальний рівень рентабельності, частка ринку і

кількість працівників. На вибір стратегії стабілізації впливають дохід від продажу, активів, акцій і швидкість оновлення. Для вибору стратегії зростання необхідними показниками є обсяг продажу, дохід, частка ринку і швидкість зростання.

ТЕО, розробляючи свої стратегічні плани, повинні планувати таку комбінацію пар послуг і ринків, що з погляду цілей організації оптимально відповідає вимогам споживачів. У зорієнтованих на споживачів стратегіях йдеться про те, щоб ідеально пристосовувати пропозиції перевізника до планів клієнтів. Наприклад, якщо виробники і продавці товарів думають категоріями логістичної системи, а не категоріями транспорту, складування і перевезення, то ТЕО повинні пропонувати послуги у відповідному обсязі. Треба відзначити, що стратегія ТЕО повинна відповідати такій ситуації, щоб вибір виробничої чи торговельної організації був прийнятним для стратегії ТЕО і на її користь.

Рис. 1 демонструє взаємозв'язки основних складових елементів функціональної стратегії із зовнішнім середовищем перевезень.

Елементами стратегії за [2] є:

- дії для використання нових можливостей (нові технології, нові послуги, шанс придбати компанію конкурента, нові угоди, які відкривають зарубіжні ринки);

- зусилля стосовно розширення чи скорочення сфери послуг, поліпшення обслуговування клієнтів;

- заходи для диверсифікації дохідної бази організації та спільного входження в нові галузі чи сфери діяльності;

- захисні заходи проти дій конкурентів та інших зовнішніх загроз;

- забезпечення інтеграції “вперед” та “назад”;

- зусилля щодо зміни географічного простору надання послуг;

- підходи, які визначають принципи управління функціями та діями;

- нові наступальні дії – збереження конкурентних переваг, посилення довгострокових конкурентних позицій;

- дії у відповідь на зміни умов у галузі (зміна умов до перевезень, недержавні обмеження, глобалізація конкуренції, зміна податкових та митних ставок, поява та зникнення конкурентів);

- дії для поліпшення короткострокової дохідності.

Можна виділити чотири види стратегії логістичних операторів залежно від вибору частки ринку і видів клієнтів:

1. Диверсифікація покупців і диверсифікація видів діяльності.

2. Концентрація покупців і концентрація видів діяльності.

3. Концентрація покупців і диверсифікація видів діяльності.

4. Диверсифікація покупців і концентрація видів діяльності.

Перший вид стратегії полягає у пропонуванні широкої гами послуг клієнтам, що діють у різних галузях. Її можуть використовувати лише дуже великі ТЕО. Такі стратегії мають великі європейські і світові експедитори, такі, як Dangas, Schenker чи Bildspedition.

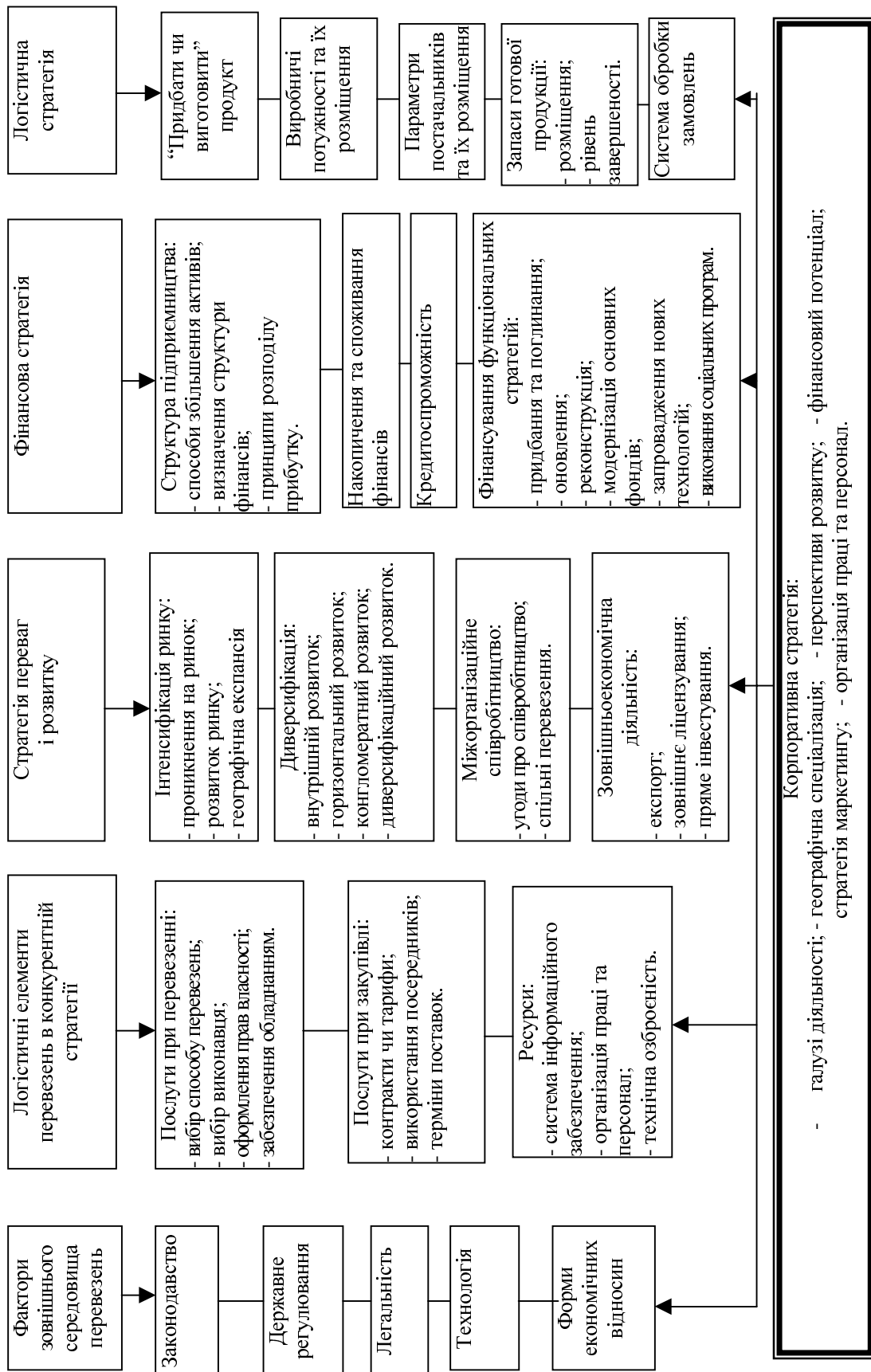


Рис. 1. Взаємозв'язок основних елементів функціональних стратегій у загальній корпоративній стратегії із зовнішнім середовищем

Стратегія диверсифікації передбачає швидше охоплення ринку, кращий доступ до клієнтів, зниження витрат на транспортування, краще реагування на звернення покупців, ефективніше використання персоналу і транспортних засобів (зменшення простоїв), менші витрати на обробку замовлень, підвищення надійності поставок тощо.

Стратегіями диверсифікації є:

- входження на інший сегмент ринку, де збутові можливості та рекламна діяльність можуть виконуватися разом;
- передача “ноу – хау” та досвіду від одного виду діяльності до іншого;
- використання споріднених технологій;
- передача фірмової назви та ділової репутації у клієнта новій послугі;
- купівля фірм у нових галузях для підтримання основного виду діяльності.

Протилежністю стратегії таких організацій є концепція одночасної концентрації покупців і концентрація видів діяльності, що полягає у зосередженні на обслуговуванні конкретних потреб у визначеному секторі. Щоб реалізувати таку концепцію, ТЕО повинні володіти спеціальним технічним обладнанням, кадри – великим досвідом роботи у цій галузі діяльності. Визначений сегмент ринку повинен мати значний потенціал щодо прибутковості і темпи зростання. Реалізуючи стратегію концентрації, необхідно налагодити тривалі контракти з клієнтами. Для решти ТЕО існують значні вхідні бар’єри. За приклад можна взяти Raskhoed, яка спеціалізується на обслуговуванні суб’єктів у хімічній галузі, а також NFC, що займається транспортуванням і складуванням рідких вантажів. Стратегія концентрації виправдовує себе, коли:

- конкуренти не мають намірів завойовувати цей сегмент ринку;
- ТЕО бракує ресурсів для виходу на інші сегменти;
- конкуренти не можуть задовольнити вимоги специфічних покупців.

Ймовірність появи конкурентів на спеціалізованому сегменті і його надмірна привабливість з позиції прибутковості є ризиками при виборі стратегії концентрації.

ТЕО, що вибрала третю стратегію, зосереджується на пропонуванні комплексного обслуговування однієї або кількох організацій. Зв’язок між постачальником і покупцем послуг дуже часто регулюється довготерміновими партнерськими угодами. Прикладом є Trans Maas (бельгійський перевізник), який надає послуги Xerox Europe на засадах виключності. Четверта концепція полягає у концентрації на одному виді діяльності і скеруванні пропозиції до багатьох споживачів.

Привабливість стратегічної позиції ТЕО можна також описати за допомогою трьох вимірів. Два перші відповідають вимірам, прийнятим у типовому аналізі стратегії, а третій є своєрідним “транспортним доповненням”:

1. Темпи зростання ринку, тобто зовнішнє середовище.
2. Переваги ефекту масштабу, що пов’язаний з часткою ринку.
3. Переваги ефекту синергії і контролю ринку, що пов’язаний з родом і складністю послуг.

Враховуючи той факт, що стратегічне значення логістики у 90-ті роки минулого століття істотно зросло і продовжує прогресувати як пріоритет у діяльності ТЕО, можна стверджувати про необхідність формування механізмів вирішення цих проблем. І це є підставою реалізації стратегічних інтегрованих логістичних функцій [4].

Переваги стратегічного підходу до управління ТЕО подано на рис. 2.

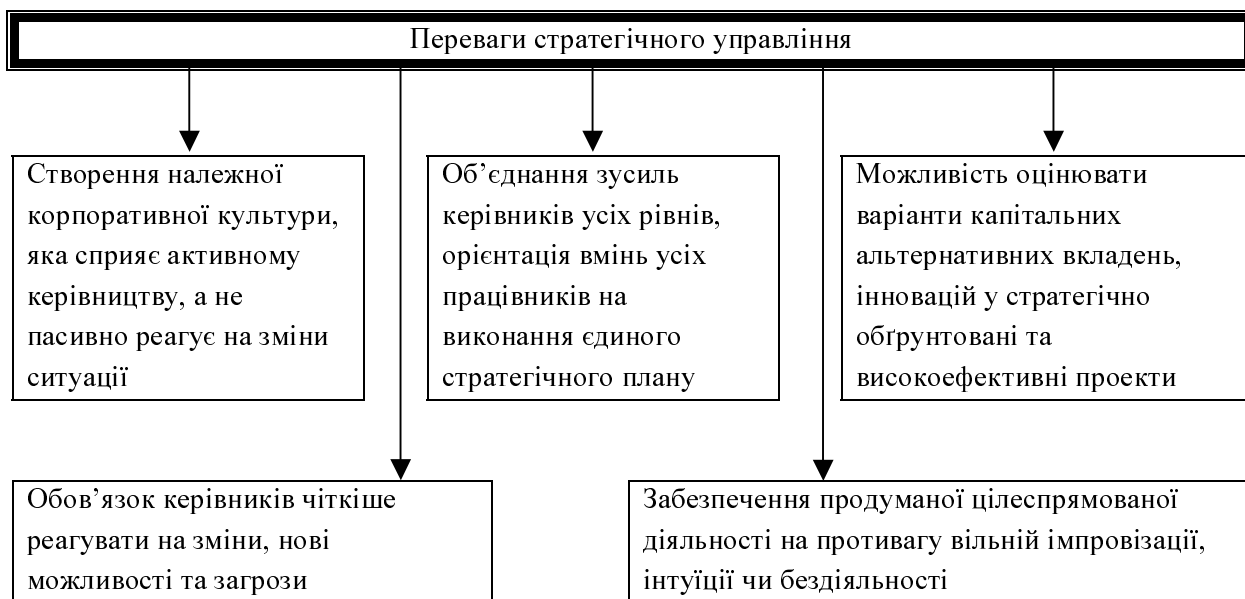


Рис. 2. Переваги стратегічного управління

З логістичного погляду організація вимагає як від системи менеджменту, так і від персоналу системного мислення. Обсяг завдань у багатьох елементах структури при стратегічному плануванні змінюється, старе мислення стає несумісним із мисленням логістичним. Це означає узгодженість дій замість намагання бути “оригінальним”, диверсифікацію освіти управлінського персоналу, диверсифікацію підходів до транспортування. І тільки деякі ТЕО у нашій країні готові здолати ці бар’єри, щоб організаційно закріпити логістику на підприємстві.

Вирішення логістичних проблем, що будуть розроблені спеціалістами-логістами і призначені для реалізації персоналом ТЕО, часто є складним, оскільки вимагає від колективу певного розуміння доцільності їх впровадження, сприйняття нової організації як акцептованої, сприяння її успіху. Інколи це може означати самостійне формування стосунків у колективі відповідно до нових зовнішніх і внутрішніх вимог.

Найважливішою метою з погляду логістики ТЕО є забезпечення системного впровадження, що означає досягнення таких часткових цілей:

- відкритість щодо логістичних змін при формуванні стратегії;
- ідентифікація з цілями ТЕО, зорієнтованими на логістику;
- підвищення здатності до реагування на ринкові зміни і зміни в навколишньому середовищі;
- впровадження кооперованих функцій логістики у розрізі окремих сфер діяльності;
- створення сприятливого клімату для вирішення проблем і впровадження стратегічних задумів.

Завданням стратегічного планування є запобігання появі негативних впливів зовнішнього і внутрішнього середовищ задля успіху всієї діяльності ТЕО. Це означає необхідність підтримувати реформи і зміни, не допускати поляризації цілей і поглядів, усувати негативні моменти при наданні транспортно-експедиційних послуг.

1. Moszkewicz M. *Przekształcenia w gospodarce a zmiany w zarządzaniu przedsiębiorstwami*. „Przegląd Organizacji” 1997 nr 1. 2. Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. *Стратегический менеджмент: искусство разработки и реалии*. – М., 1998. 3. Candler A.D. *Strategy and Structure: A chapter in the History of industrial Enterprises*. –Cambridge, 1962. 4. Кривавський С. *Логістика*. – Львів, 1999.