



**ОЛЬГА РЫКАЛИНА,**  
Компания «Упаковка и Сервис»,  
маркетолог, РЭУ им. Г.В. Плеханова,  
ассистент кафедры маркетинга

#### АННОТАЦИЯ

В статье рассмотрено построение программы межотраслевых взаимоотношений участников цепей поставок, при освоении нового продукта. Целью данной программы является объединение партнеров-участников цепей поставок в различных отраслях материального производства и направлениях экономической деятельности на основе концепции маркетинга взаимоотношений при освоении производства новой продукции для получения стабильной прибыли в достаточно длительной перспективе всеми участниками цепей поставок.

#### КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

цепи поставок, межотраслевые взаимоотношения, объединение партнеров, поставщики, потребители

#### ANNOTATION

The article deals with the building of a program of inter-industrial relationship of supply chains participants. The target of the program is the union of the partners — participants of the supply chains in different sectors of material production and lines of activities on the basis of a marketing relationship concept at the opening up of new products production to obtain a stable profit in the future.

#### KEYWORDS

supply chain, inter-industrial relationship, union of partners, suppliers, consumers/customers.

## ПРОГРАММА ПОСТРОЕНИЯ МЕЖОТРАСЛЕВЫХ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ УЧАСТНИКОВ ЦЕПЕЙ ПОСТАВОК ПРИ ПРОИЗВОДСТВЕ НОВОЙ ПРОДУКЦИИ

За основу при разработке программы построения межотраслевых взаимоотношений при производстве новой продукции был принят базис концепции маркетинга взаимоотношений. Направленность данной программы объясняется тем, что теоретики в области маркетинга и практические специалисты-маркетологи достаточно давно пришли к выводу, что новые продукты — это один из важнейших источников в развитии бизнеса в любой отрасли.

Следует отметить, что в отечественном материальном производстве, как, впрочем, и во всем мире, сегодня существуют два пути производства новой продукции. Первый путь состоит в самостоятельной или кооперированной разработке нового оригинального продукта и дальнейшего его производства. Второй путь представляет собой освоение и массовый выпуск уже существующего на рынке нового продукта. Второй путь наиболее привлекательный, так как минует достаточно затратную часть, необходимую для проведения научно-исследовательских и опытных работ. Предлагаемая программа разработана применительно ко второму пути производства новой продукции, которая одновременно имеет производственное и потребительское назначение.

Основные этапы разработки программы построения межотраслевых взаимоотношений при производстве новой продукции состоят в следующем:

- определение маркетинговой цели;
- постановка задач программы;
- выбор средств и инструментов программы;
- определение бюджета программы;
- проведение ситуационного анализа;
- принятие решения о запуске в производство новой продукции;
- разработка маркетинговой стратегии;
- формирование взаимоотношений при подготовке программы к внедрению;

- установление связей с потенциальными партнерами — участниками цепей поставок;
- предварительная оценка экономической эффективности программы.

Маркетинговой целью данной программы является объединение партнеров-участников цепей поставок в различных отраслях материального производства и направлениях экономической деятельности на основе концепции маркетинга взаимоотношений при освоении производства новой продукции для получения стабильной прибыли в достаточно длительной перспективе всеми участниками цепей поставок.

В качестве задач программы выделяем:

- установление реальных и потенциальных участников цепей поставок;
- поиск и выбор вида новой продукции совместно с участниками цепей поставок;
- установление возможности производства новой продукции на конкретном промышленном предприятии;
- определение новой, ранее не приобретаемой, номенклатуры материально-технических ресурсов;
- поиск и выбор потенциальных поставщиков материально-технических ресурсов;
- определение возможности реализации новой продукции на рынке.

Что касается выбора средств и инструментов программы, то, прежде всего конечным потребителям необходимо показать привлекательность и ценность для них новой продукции — например, функциональную ценность, экологическую ценность, стоимостную ценность, комфортную ценность, на базе устанавливаемых и существующих взаимоотношений. В программе предлагается также использование классических маркетинговых средств и инструментов, повышающих интерес потребителей к новой продукции (рис. 1.).

### Классические маркетинговые средства и инструменты, используемые в программе

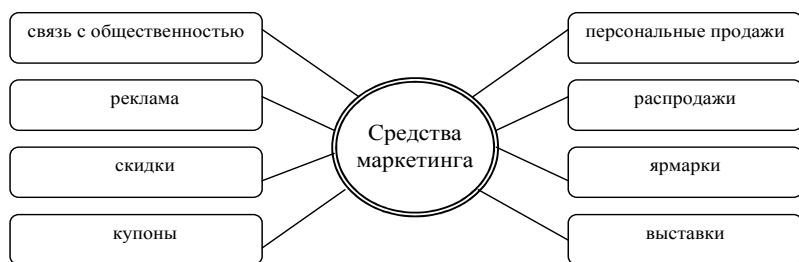


Рис. 1

Установление рыночной тенденции связано с развитием производства данного вида продукции за рубежом — прошлым, настоящим и перспективным. Это направление исследования включает в себя также определение отношения зарубежных производителей данного вида продукции к возможности освоения ее выпуска в России отечественным промышленным предприятием.

К внешним факторам, влияющим на возможность производства новой продукции, в программе отнесено:

- наличие потенциальных, как отечественных, так и зарубежных поставщиков продукции материально-технического назначения (оборудования, технических устройств, инструмента), необходимой для выпуска новой продукции;
- возможность поставки данной продукции в определенных объемах и в установленные сроки;
- возможность реализации готовой новой продукции за рубежом.

Внутренние факторы представляют собой возможность выпуска новой продукции конкретным промышленным предприятием. По этому направлению анализу подлежат трудовые, производственные и материальные ресурсы предприятия.

В части кадрового потенциала должна быть выявлена необходимость в обучении, переподготовке и повышении квалификации сотрудников предприятия в связи с предстоящим запуском в производство новой продукции. Кроме этого устанавливается необходимость (если таковая существует) в дополнительных трудовых ресурсах и принимаются решения о будущемощрении сотрудников и повышении их мотивации по выполняемым обязанностям в соответствии с программой взаимоотношений при производстве новой продукции.

Анализ производственных ресурсов заключается в составлении спецификации всего оборудования, технических устройств и инструмента, имеющихся в наличии на предприятии, и выявлении возможности их использования при про-

Рис. 2

### Направления проведения анализа по выявлению возможности производства новой продукции



Определение бюджета программы является одним из ключевых этапов разработки программы взаимоотношений при производстве новой продукции. В данном случае бюджет представляет собой план, статьи которого переведены в денежное выражение, и отражает планируемые расходы. Бюджет должен основываться на величинах стандартных расходов, которые устанавливаются по двум составляющим: исходя из расходов прошлых периодов (если таковые имели место) и на основе предположений будущих общих рыночных тенденций.

В свою очередь, бюджет программы должен состоять из двух частей. Первая часть представляет собой затраты, связанные с маркетинговыми транзакциями по освоению производства новой продукции до принятия решения положительного или отрицательного о ее производстве. Вторая часть представляет собой издержки по проведению подготовительных работ и других маркетинговых транзакций, связанных с принятием положительного решения о запуске в производство новой продукции. При принятии отрицательного решения о производстве новой продукции вторая часть бюджета будет отсутствовать.

Расчет бюджета программы по конкретным маркетинговым транзакциям достаточно сложен и скрупулезен, поэтому могут быть использованы различные варианты его расчета, например, в виде процента:

- от общего дохода или прибыли предприятия;
- от общего объема продаж выпускаемой продукции;
- от общего бюджета на продвижение продукции, выпускаемой предприятием;
- от предполагаемой величины любого показателя из указанных выше по новой продукции.

Ситуационный анализ предполагает проведение исследования по выявлению возможности производства нового продукта, на конкретном промышленном предприятии. При этом ситуационный

анализ проводится по нескольким направлениям (рис. 2.). Здесь необходимо отметить, что в настоящее время отечественное материальное производство находится в довольно высокой зависимости от зарубежных производителей, в частности, по оборудованию и различным техническим устройствам. Поэтому анализ должен быть проведен как в отечественном, так и в зарубежном масштабе.

В отношении новизны продукции отмечаем следующее. В данной программе под новыми видами продукции понимается продукция, которая вышла на рынок за последнее время — от одного года до двух лет. При этом должна быть сопоставлена новая продукция, вышедшая как на зарубежные, так и на отечественные рынки. В результате выявляется продукция, отсутствующая на отечественном рынке.

В этом направлении, прежде всего, должна быть осуществлена систематизация всего спектра новой продукции конкретного вида (типа, марки, модификации), изготавливаемой зарубежными производителями. Далее, выявляется продукция, которая не изготавливается отечественными производителями, и выбирается определенная новая продукция, предназначенная для производства. Естественно, новый вид продукции должен соответствовать производственной специализации промышленного предприятия и быть ориентирован на использование имеющихся производственных мощностей и минимальное количество приобретаемого нового оборудования.

изготовлении новой продукции. Одновременно устанавливается перечень оборудования, которое следует дополнительно приобрести.

В отношении материальных ресурсов (сырья, основных и вспомогательных материалов) должны быть выявлены позиции, отсутствующие на предприятии. В связи с этим должна быть проведена работа по поиску потенциальных поставщиков (отечественных и зарубежных) новой номенклатуры материальных ресурсов.

И еще одно из направлений проведения ситуационного анализа — исследование реакции существующих (реальных) и потенциальных конечных потребителей на возможное появление новой продукции на рынке. Для выяснения отношения потребителей к новой продукции должен быть проведен опрос, как собственной клиентской базы, так и потенциальных розничных потребителей — составление анкеты, проведение анкетирования, обобщение результатов опроса.

На основании результатов проведенных исследований по установленным в программе направлениям принимается соответствующее решение. При положительных результатах принимается решение о производстве новой продукции конкретным промышленным предприятием.

ние бюджетов на данные мероприятия;

- разработка стратегии проведения рекламных и PR мероприятий и определение бюджетов на данные мероприятия.

Частные задачи, стоящие перед службой маркетинга предприятия, представляют собой следующее.

В отношении потребителей: сегментирование рынка по потребителям; исследование потребителей; разработка рекламных и информационных материалов для потребителей; разработка программ лояльности для потребителей.

В отношении продукции: анализ рынка и предложение по разработке новых продуктов; анализ ассортимента; ценообразование; изучение мнения потребителей о продукции; разработка рекламных и информационных материалов по всем видам продукции и отдельно по категориям.

В отношении коммуникаций предприятиям, сотруднику, дилеру и дистрибьютору: анализ результатов коммерческой деятельности; обучение персонала и разработка обучающих программ; разработка программ лояльности для дилерской сети.

В отношении торговых марок: оптимизация марочного портфеля; создание и поддержка имиджа ТМ на рынке; про-

дукции цепей поставок, в соответствии с программой взаимоотношений должно осуществляться по следующим основным направлениям (рис. 4).

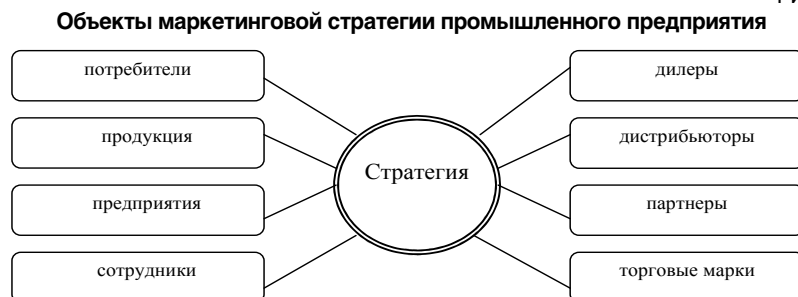
За основу в указанных направлениях принята теоретическая база в формате профессиональных производственно-хозяйственных взаимоотношений (регламенты и доверие) и в формате личностных эмоциональных взаимоотношений (этика и поведение).

Приведенные на рис. 4. направления построения взаимоотношений между участниками цепей поставок объединены общей целью настоящей программы. Для эффективной реализации данной цели возникает необходимость распределения ответственности за нормальное функционирование цепей поставок между всеми участниками не только с точки зрения производственно-хозяйственной деятельности, но и с позиции доверительных, партнерских взаимоотношений. При этом ответственность возлагается на каждого участника по всем направлениям формирования взаимоотношений.

В представленных направлениях выделяем направления именно маркетинговой деятельности по формированию взаимоотношений между участниками цепей поставок, которые сводятся к следующему:

- формирование адекватной организационной структуры службы (департамента, отдела) маркетинга на предприятиях-участниках цепей поставок;
- создание единой базы данных, объединяющих информацию, которой обладает каждый участник цепи поставок, внутри отрасли и по отраслям материального производства;
- обмен знаниями, в том числе новациями в области новейших технологий, новых типов оборудования и технических устройств, новых видов экономических и экологических материалов;
- предоставление информации о ресурсах каждого участника цепей поставок, к которым могут иметь доступ остальные партнеры по бизнесу;
- выявление внешних факторов, влияющих на деятельность участников цепей поставок при проведении мониторинга конъюнктуры рынка, в том числе в части появления на нем новой продукции;
- проведение совместного обучения сотрудников предприятий, участников цепей поставок, по принятию маркетинговых решений;
- проведение совместных исследований потребителей (уровень сервиса, качество продукции) для принятия решений по поддержанию клиентской базы.

Рис. 3



Следующий этап программы построения межотраслевых взаимоотношений предусматривает разработку маркетинговой стратегии промышленного предприятия, на котором принято решение о выпуске новой продукции. При этом стратегия должна иметь многоплановую направленность в виде соответствующих объектов (рис. 3).

В соответствии с маркетинговой целью программы взаимоотношений службой (департаментом, отделом) маркетинга промышленного предприятия должны решаться следующие основные стратегические задачи:

- разработка маркетинговой политики предприятия, ее поддержка, корректировка и анализ;
- проведение исследования рынка, изучение мнения потребителей и определе-

движение ТМ компании на рынке; разработка новых ТМ.

В отношении партнеров: создание имиджа компании; формирование фирменного стиля предприятия.

В связи с тем, что для производства новой продукции, как правило, требуются дополнительные партнеры-участники цепей поставок (поставщики, посредники, конечные потребители), то с ними необходимо выстроить соответствующие взаимоотношения на взаимовыгодных условиях. Одновременно с существующими, реальными партнерами и потребителями (организациями-потребителями и индивидуальными потребителями), необходимо поддержание и углубление взаимоотношений, опять же, на взаимовыгодных условиях. Формирование взаимоотношений с партнерами, участ-

### Направления построения взаимоотношений между участниками цепей поставок



Остальные направления считаем прерогативой конкретных служб предприятий, участников цепей поставок, при косвенном или опосредованном участии в их реализации служб маркетинга. Так, совместная разработка мероприятий по ужесточению контроля качества производимой продукции (контроль технологических операций, общий контроль) должны строиться на формировании взаимоотношений между службами участников цепей поставок, на которых возложены

обязанности по проведению контроля качества выпускаемой продукции.

Выявление возможности снижения затрат в цепях поставок и реализация этой возможности должны строиться на формировании взаимоотношений между экономическими, технологическими и транспортно-складскими службами участников цепей поставок.

Что касается аутсорсинга и инсорсинга, то при построении достаточно открытых, доверительных взаимоотноше-

ний между участниками цепей поставок, могут возникнуть ситуации, при которых партнеры будут иметь возможность передать друг другу определенные технологические операции или ряд оказываемых услуг. Естественно, что такой обмен или передача должны быть подкреплены соответствующими расчетами, доказывающими экономическую целесообразность использования аутсорсинга или инсорсинга.

Таким образом, работы, выполненные в соответствии с предложенной программой построения межотраслевых взаимоотношений между участниками цепей поставок, при производстве конкретной продукции, основанной на концепции маркетинга взаимоотношений, должны позволить, помимо реализации стратегической цели данной программы, решить ряд важнейших задач, а именно:

- повысить конкурентоспособность как отдельных участников цепей поставок, так и всех партнеров в целом;
- снизить общие затраты в цепях, связанные с поставкой сырья и материалов, производством и реализацией продукции;
- повысить качество выпускаемой промежуточной и конечной продукции участниками цепей поставок.

## XIV МОСКОВСКИЙ МЕЖДУНАРОДНЫЙ ЛОГИСТИЧЕСКИЙ ФОРУМ

7-12 ФЕВРАЛЯ

ММЛФ  
MILF  
2011

7-10 ФЕВРАЛЯ Практический курс «Корпоративная логистика»

11 ФЕВРАЛЯ Программа Профессиональных сессий

11 ФЕВРАЛЯ Конференция «Логистика и управление цепями поставок: новые вызовы и ответы»

12 ФЕВРАЛЯ Экскурсии в логистические компании

[www.mmlf.ru](http://www.mmlf.ru)  
[logist@ec-logistics.ru](mailto:logist@ec-logistics.ru)

+7 (499) 155-0743,  
155-0180,  
155-0830