

БУДРИН АЛЕКСАНДР ГЕРМАНОВИЧ

**Взаимодействие предприятий
на основе концепции маркетинга отношений**

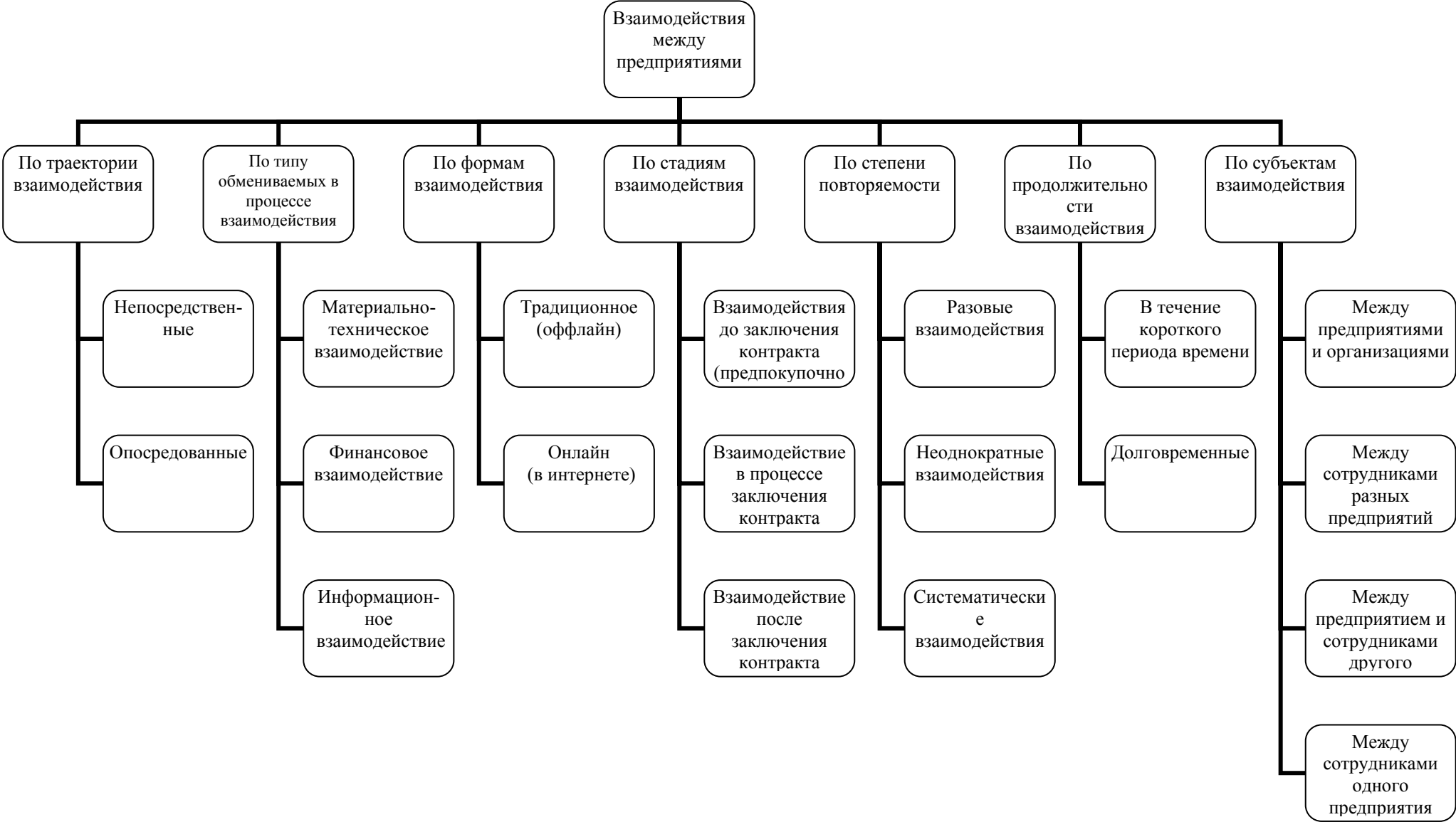
Объект исследования - предприятия различных видов деятельности и организационно-правовых форм, осуществляющие взаимодействия в рыночной среде.

Предмет исследования – сущность и характер рыночных взаимодействий предприятий; организационно-экономический механизм координации взаимодействий между предприятиями на основе концепции маркетинга отношений.

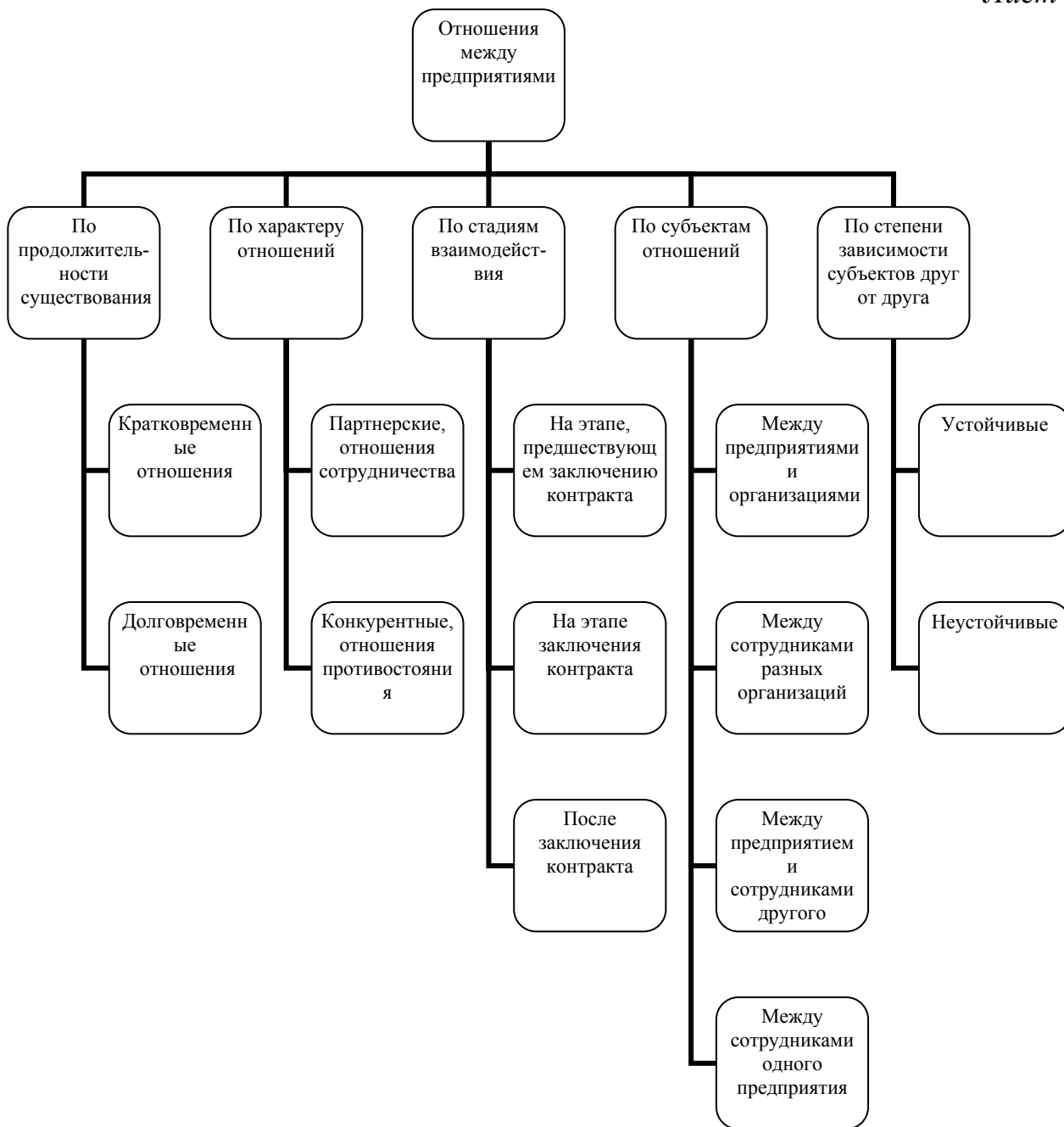
Цель исследования - развитие теории и методологии взаимодействия предприятий в рыночной среде на основе концепции маркетинга отношений.

В соответствии с этой целью в исследовании были поставлены и решены следующие **задачи**:

- выявлены, обобщены и развиты теоретические предпосылки организации эффективного рыночного взаимодействия предприятий на основе концепции маркетинга отношений, проведено исследование основных понятий, относящихся к проблематике рыночного взаимодействия предприятий;
- обоснована возможность и показана необходимость трансформации маркетинга сделок в маркетинг отношений, раскрыта сущность маркетинга отношений, изучены факторы, влияющие на переход предприятий от маркетинга сделок к маркетингу отношений;
- разработана концепция перехода взаимодействующих предприятий к скоординированному рыночному функционированию на основе маркетинга отношений;
- разработана методология скоординированного рыночного функционирования предприятий на основе концепции маркетинга отношений; проведена классификация скоординировано функционирующих предприятий и анализ проблем их формирования;
- разработаны экономические и организационные основы рыночного взаимодействия предприятий в процессе создания продукта, обладающего ценностью для потребителя;
- разработана экономико-математическая модель скоординированного рыночного взаимодействия предприятий;
- выявлены направления трансформации маркетинговой среды и состава ее факторов в условиях скоординированного рыночного взаимодействия предприятий на основе маркетинга отношений;
- обоснована возможность и необходимость рассмотрения маркетинг-логистики как результата коэволюции маркетинга и логистики и как полидисциплинарного подхода к изучению взаимодействий предприятий в рыночной среде;
- предложен метод оценки экономической эффективности перехода предприятий к скоординированному функционированию на рынке.

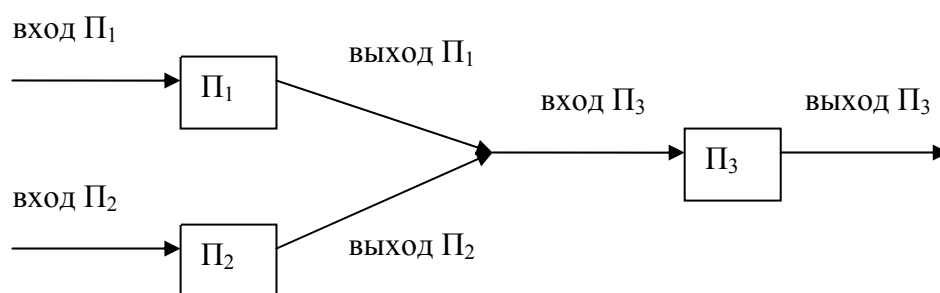


Классификация взаимодействий между предприятиями

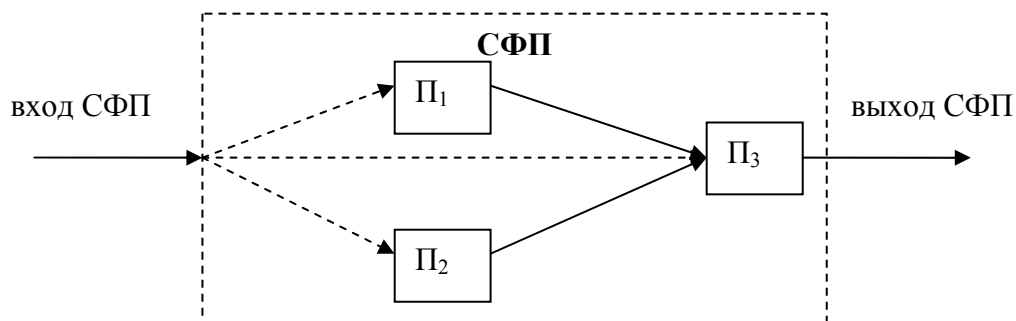


Классификация отношений между предприятиями

Под **скоординировано функционирующими на основе концепции маркетинга отношений предприятиями (СФП)** понимается система предприятий, взаимодействующих на длительной основе с целью и в процессе создания конкурентоспособного конечного продукта и предложения его потребителю. СФП - система, состоящая из элементов, в качестве которых рассматриваются предприятия-участники. Множественные взаимодействия предприятий-участников системы формируют связи между элементами системы.



А)



Б)

Π_1, Π_2 – предприятия поставщики ресурсов для предприятия Π_3
 Π_3 – предприятие – изготовитель продукции с использованием ресурсов, поставляемых Π_1 и Π_2

Схема преобразования входов-выходов систем для случая автономного функционирования предприятия (А) и для случая СФП (Б)

Основными системообразующими признаками применительно к СФП являются:

- *Наличие согласованной цели функционирования СФП.* Каждое самостоятельное предприятие формулирует собственную цель деятельности на определенный период. В случае формирования СФП имеет место подчинение целей деятельности отдельных предприятий-участников единой цели, цементирующей деятельность всей группы;
- *Подчиненность целей элементов общей цели.* Цели функционирования предприятий-участников СФП, являющихся элементами системы, производны от цели функционирования СФП;
- *Выполнение элементами своих функций исходя из общей цели.* Каждый из участников СФП, являясь частью системы, выполняет в этой системе определенную функцию, стремится к достижению, таким образом, индивидуальной цели и обеспечению своего вклада в достижение общесистемной цели;
- *Наличие координирующего органа в рамках СФП.* Координирование означает такое воздействие на подсистемы, которое заставляет их действовать согласованно;
- *Ориентация на потребности потребителя продукции СФП.* Потребности предприятий-участников СФП могут быть сопоставлены с потребностями подразделений предприятия, получающих полуфабрикаты от других подразделений. Ориентация конечного продукта СФП на потребности потребителя продукции СФП, позволяет идентифицировать эту группу взаимодействующих предприятий как маркетингоориентированную;
- *Существование в рамках СФП четких договоренностей* между участниками относительно их прав и обязанностей, алгоритмов взаимодействий, способов разрешения конфликтов между участниками, перераспределения затрат и прибыли, рисков. Иными словами, взаимодействия между участниками строятся на договорной основе и на условиях добровольности и экономической заинтересованности;
- *Осуществление взаимодействий между участниками на длительной и взаимовыгодной основе.* Речь именно о длящихся взаимных действиях, действиях по отношению друг к другу, приносящих выгоду всем участникам.

Принципы формирования и функционирования СФП

Принципы формирования и функционирования СФП	Содержание принципов формирования СФП	Отношение к этапам формирования и функционирования СФП
1	2	3
Принцип системности	СФП – совокупность взаимосвязанных элементов, функционирующих ради достижения определенной единой цели. В качестве элементов выступают предприятия. СФП – сложные открытые системы, взаимодействующие со средой.	Реализуется на этапах формирования и функционирования СФП
Принцип автономности	Способность СФП функционировать и развиваться в определенных пределах независимо от внешней среды. Внешняя среда не определяет ни само формирование СФП, ни условия ее функционирования. СФП самостоятельна в принятии стратегических и тем более - оперативных управленческих решений с учетом состояний и изменений внешней среды. Выбор стратегии развития или принятие оперативного решения зависит только от СФП и осуществляется в рамках системы.	
Принцип комплексности	Предполагается необходимость охвата всех сторон деятельности участников СФП. Должны приниматься во внимание не только очевидные связи между предприятиями (движение ресурсов, финансов и проч.), но и все значимые аспекты взаимодействия: согласованное осуществление маркетинговой деятельности, согласование производственных программ, согласованное использование трудовых ресурсов и т.д.	Проявляется в большей степени при функционировании СФП
Принцип эмерджентности	СФП обладает свойствами, отсутствующими у ее элементов. Свойства целого (СФП) не являются простой суммой свойств предприятий-участников СФП. СФП формируется как единое целое, состоящее из взаимодействующих разнородных, но совместимых элементов.	Проявляется в большей степени при функционировании СФП
Принцип единства цели	Участники СФП признают приоритетность общесистемной цели по отношению к индивидуальным целям предприятий-участников.	Учитывается при формировании СФП, реализуется при функционировании СФП
Принцип координации	Функционирование участников СФП координируется специальным органом по соглашению.	Учитывается при формировании СФП, реализуется при функционировании СФП
Принцип ориентации СФП на потребности потребителей	Приоритетным для СФП как целого является ориентация на потребности конечного потребителя; потребности предприятий-участников СФП являются производными	Проявляется в большей степени при функционировании СФП
Принцип приоритета интересов СФП	Интересы СФП являются приоритетными по отношению к полисубъектным интересам участников СФП	Учитывается при формировании СФП, реализуется при функционировании СФП

1	2	3
Принцип доверия и открытости	Участники СФП в разумных пределах доверяют друг другу, доверяют больше, чем другим рыночным субъектам. Предполагается открытость информации, участие в совместных проектах и т.д.	Реализация принципа закладывается при формировании СФП и осуществляется при ее функционировании
Принцип добровольности	Предприятия становятся участниками СФП на добровольной основе. Формирование и функционирование СФП осуществляется на базе контрактов.	В большей степени принцип имеет отношение к этапу формирования СФП. На этапе функционирования СФП возможен отказ предприятия от участия.
Принцип равноправия	Участники взаимодействуют как равноправные партнеры, в том числе при неравных стартовых позициях, неодинаковых финансовых и прочих возможностях, на равных участвуют в обсуждении и принятии решений по проблемам.	Основы равноправия закладываются при формировании СФП, а реализация принципа осуществляется при функционировании СФП
Принцип взаимовыгоды	Все участники СФП реализуют свой экономический интерес, в частности, в виде получения прибыли или гарантий функционирования в составе СФП в перспективе. Выгода для СФП в целом приводит к выгоде для всех участников СФП.	Основы равноправия закладываются при формировании СФП, а реализация принципа осуществляется при функционировании СФП
Принцип конкретности	Предполагается четкое определение цели, результата, состава участников СФП, их права и обязанности в рамках СФП, правила принятия решений, формирования и распределения прибыли.	Принцип реализуется в значительной мере на этапе формирования СФП; реализуется – при функционировании СФП.
Принцип справедливости	Участники признают тот факт, что они вносят разный вклад в формирование конечного продукта. Соответственно, прибыль СФП должна распределяться между участниками пропорционально вкладу	Основы справедливости закладываются при формировании СФП, а реализация принципа осуществляется при функционировании СФП
Принцип совместного и открытого разрешения конфликтов	В случае возникновения конфликтных ситуаций между участниками осуществляется открытое обсуждение проблемы. Превентивное противодействие девиантному поведению участников.	Принцип реализуется на этапе функционирования СФП
Принцип надежности	Предполагается обеспечение безотказности и безопасности функционирования СФП - формирование резервов, систем страхования и перестрахования с учетом рисков.	Реализация принципа закладывается при формировании СФП и осуществляется при ее функционировании
Принцип эффективности	Предполагает достижение наилучшего соотношения результатов и затрат в рамках СФП.	Принцип реализуется на этапе функционирования СФП
Принцип вариативности	Возможность адекватного реагирования СФП на изменения, происходящие как во внешней рыночной среде, так и во внутренней среде СФП. Существование резервных планов.	Принцип реализуется на этапе функционирования СФП

Условия формирования СФП

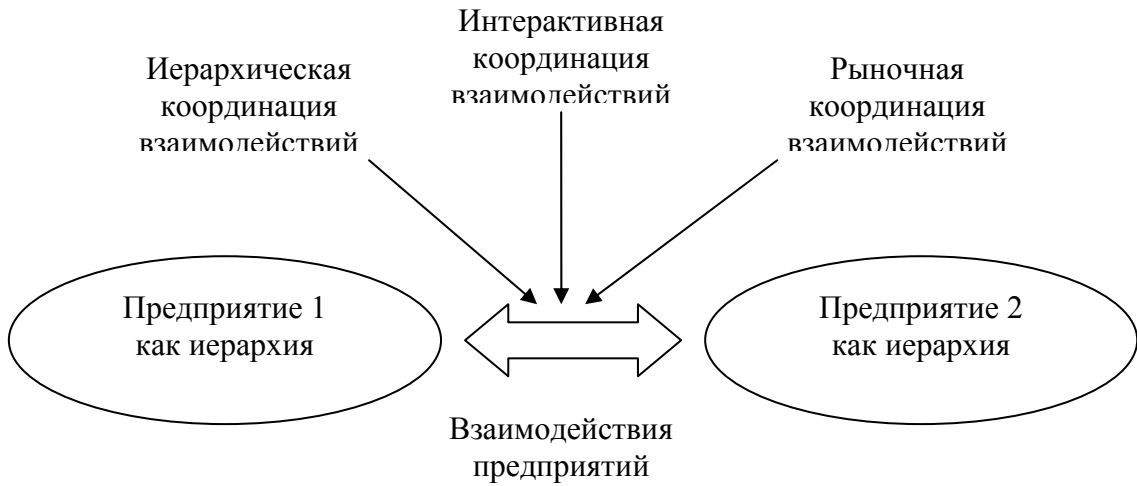
- стабильность рыночной ситуации - политическая и экономическая стабильность, предсказуемость развития ситуации в перспективе;
- наличие стабильного платежеспособного спроса на определенную продукцию;
- концентрация капитала и появление на рынке крупных игроков, имеющих преимущество в конкурентной борьбе, обусловленное именно крупностью предприятия;
- как частный случай: предприятия какой-либо отрасли немногочисленны, относятся к стратегическим отраслям экономики, в значительной степени определяют промышленный и военный потенциал государства; рыночные монополисты;
- понимание предприятиями взаимозависимости, обусловленности их сосуществования на рынке и возможности получения конкурентных преимуществ за счет сотрудничества;
- наличие у участников сильных сторон и возможности использования сильных сторон друг друга для получения коллективного конкурентного преимущества;
- умение взаимодействующих предприятий ставить специфические барьеры для выхода участников из СФП;
- наличие позитивного длительного опыта сотрудничества предприятий, формирующего доверие друг к другу;
- наличие отношений собственности между владельцами предприятий и личных доверительных отношений как между владельцами предприятий, так и между руководителями и другими сотрудниками предприятий;
- взаимопонимание и сходное представление владельцев и руководителей предприятий о целях и стратегиях развития взаимосвязанных предприятий;
- способность и склонность предприятий договариваться, находить компромиссы, в том числе в конфликтных ситуациях, вырабатывать четкие критерии оценки деятельности СФП, вклада участников в результат функционирования СФП; умение согласовывать интересы участников и подчинять их интересам системы;
- понимание предприятиями того, что партнерские отношения не есть что-то незыблемое. Ориентация на долговременное сотрудничество и взаимовыгоду не должна приводить к самоуспокоенности и абсолютной уверенности в твердости позиций предприятия в СФП.

Классификация СФП

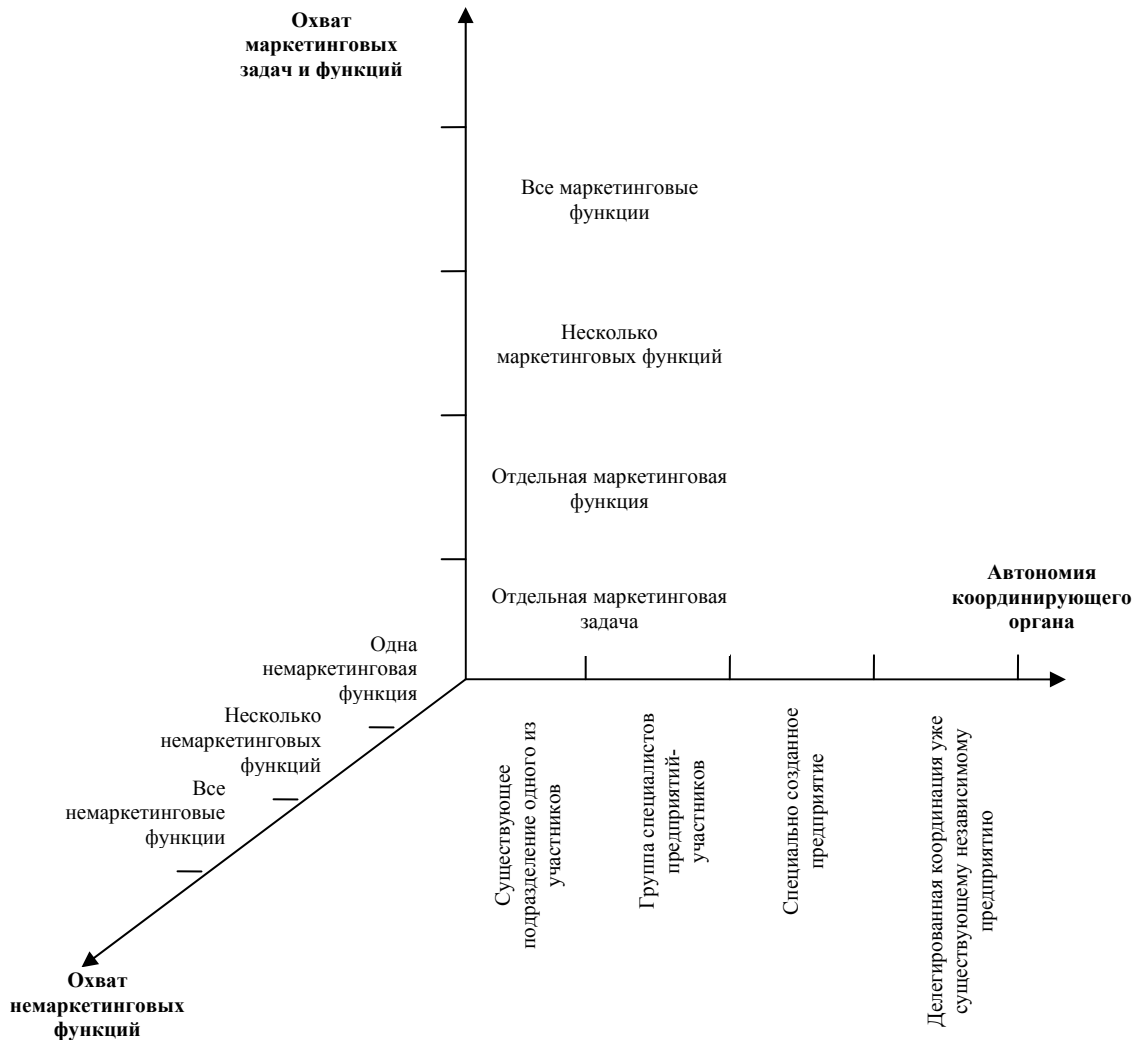
Классификационные критерии	Разновидности СФП
Состав участников	Двух-, трех- и более элементные СФП
Масштаб деятельности	Глобальные СФП Многонациональные СФП Национальные СФП Региональные СФП
Отраслевая принадлежность	СФП промышленности СФП сельского хозяйства СФП строительства СФП транспорта СФП торговли и общественного питания СФП операций с недвижимым имуществом и т.д.
Степень статичности	Статичная СФП Динамичная адаптивная СФП
Интегрируемые функции	Комплексные СФП Многофункциональные СФП Функциональные СФП
Способ создания	Самоорганизующаяся СФП Несамоорганизующаяся СФП
Способ координации	СФП на основе координации доминирующим участником СФП на основе координации специальным органом или организацией СФП на основе координации формально неорганизованной группой лиц
По особенностям иерархии	Вертикальные СФП (ВСФП): Корпоративные ВСФП Управляемые ВСФП Контрактные ВСФП Горизонтальные СФП Смешанные СФП
По отношению к производству конкретного продукта	Вертикальные маркетинговые системы Горизонтальные маркетинговые системы Многоканальные маркетинговые системы

Характеристики интерактивной координации СФП

- Возникает на рынке преимущественно как *самоорганизующаяся*. Стремление предприятий в рыночных условиях при определенных обстоятельствах к дальнейшему снижению энтропии приводит к самоорганизованному формированию разнообразных СФП. В этом случае СФП возникают не по воле, проявляемой кем-то извне самих предприятий.
- Возможность существования различных типов интерактивной координации. В частности: основанная на владении, основанная на договоре и на рыночной силе. Первый предполагает наличие предприятия, владеющего другими предприятиями СФП, а следовательно, и владеющего возможностью координации деятельности СФП. Второй функционирует на основе соглашений относительно равных участников о необходимости действовать по признаваемым всеми правилам и принципам. В этом случае возможная власть формируется на основе строгого следования достигнутым договоренностям и принципам совместной деятельности. Третий основывается на координации, осуществляемой одним из участников благодаря обладанию им, например, каким-либо дефицитным ресурсом.
- Существование *организационно-экономического механизма координации деятельности СФП*. Под организационно-экономическим механизмом координации СФП понимается система, включающая субъекта координации, регламент функционирования координирующего органа и взаимодействия его с участниками. Формирование организационно-экономического механизма предполагает *наличие субъекта координации*, координирующего центра, который будет осуществлять координацию деятельности СФП:
 - ✓ поручение функций координации совместной деятельности участников СФП существующему подразделению (или группе специалистов) на одном из предприятий-участников.
 - ✓ поручение функций координатора совместной деятельности участников СФП постоянно действующей группе специалистов из числа сотрудников разных предприятий.
 - ✓ поручение функции координатора совместной деятельности участников СФП специально создаваемому ими предприятию.
 - ✓ поручение функции координации совместной деятельности участников СФП существующему на рынке предприятию.

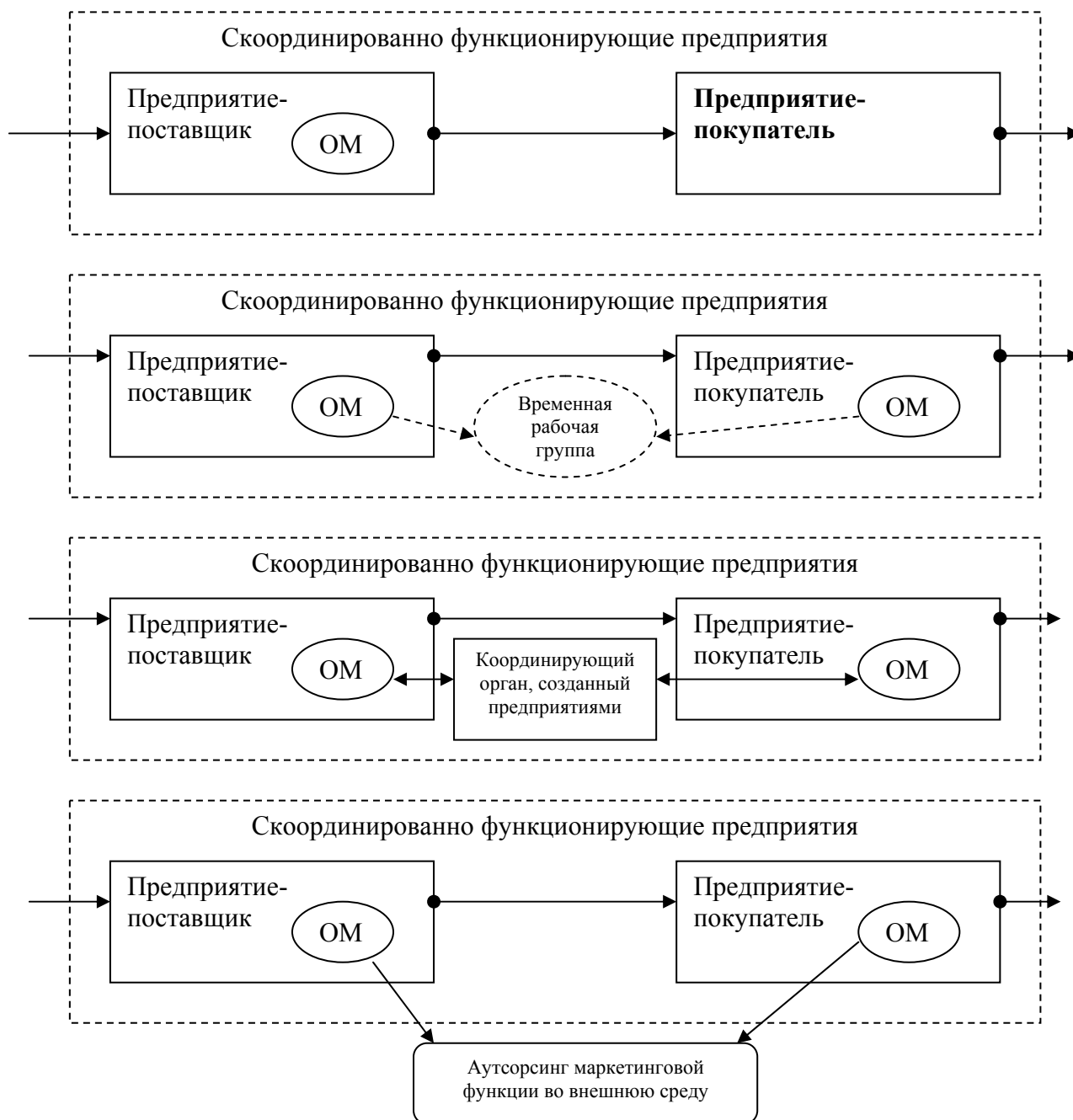


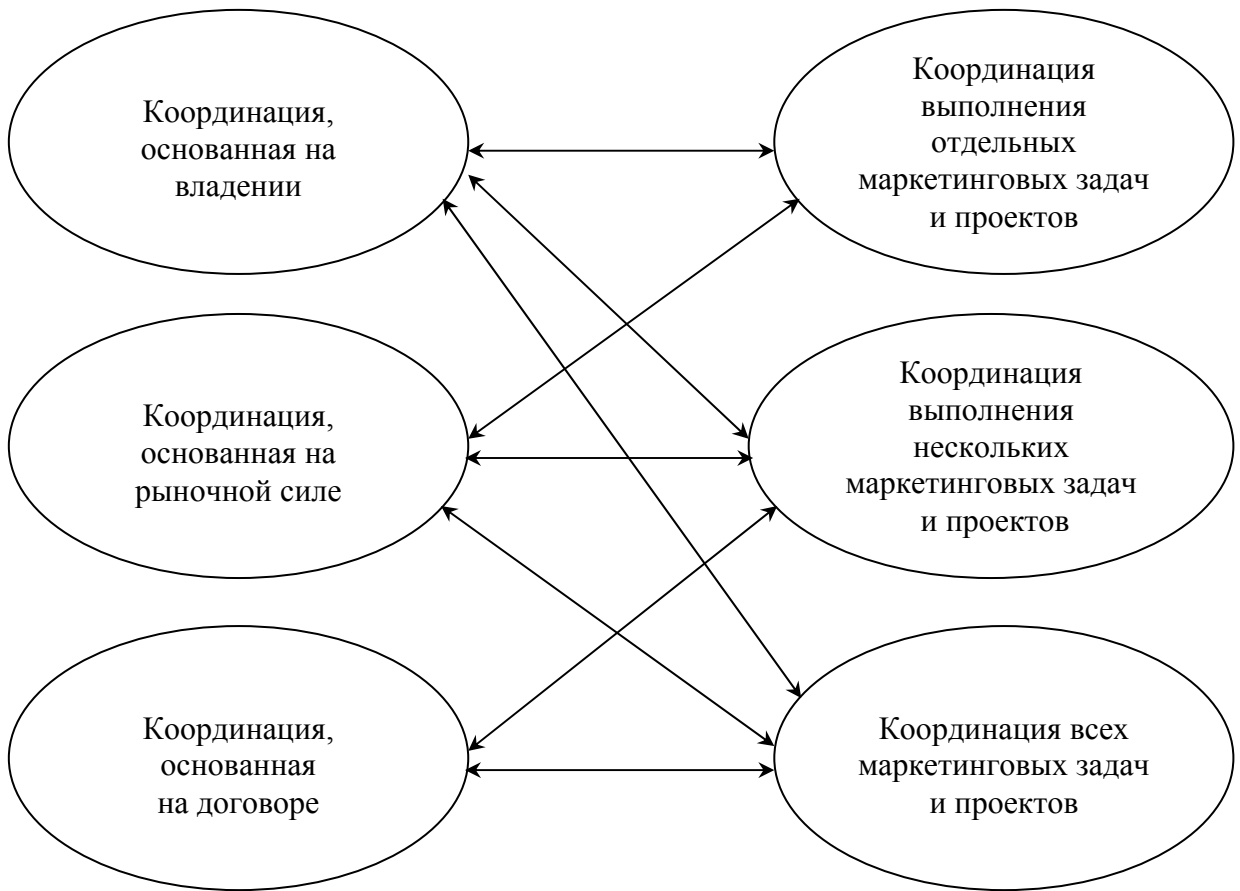
Варианты координации взаимодействия предприятий



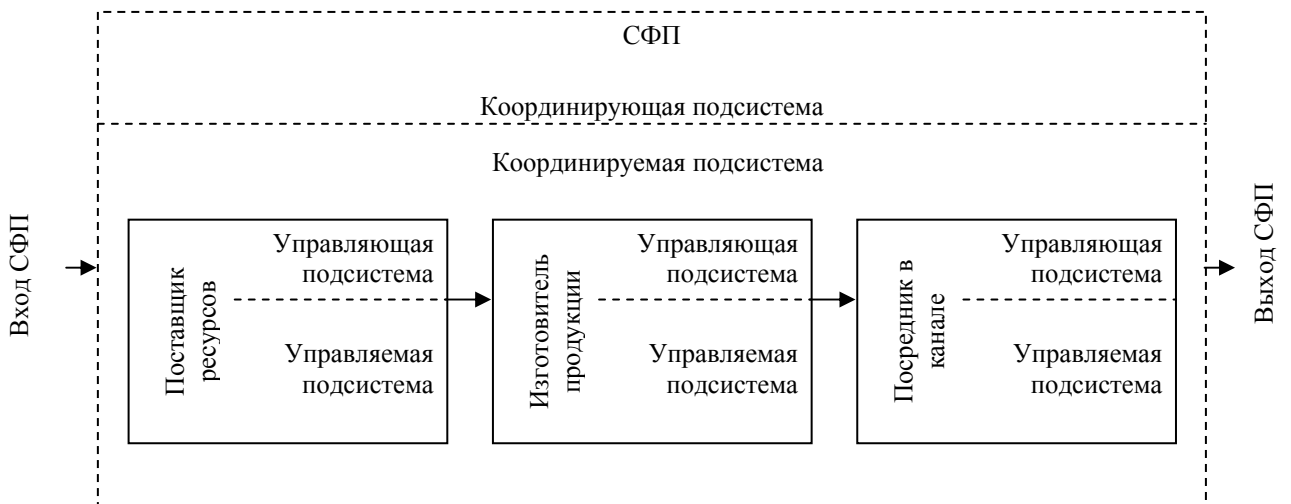
Континуум организационных решений по формированию и функционированию координирующего органа

**Варианты организации выполнения маркетинговой функции на СФП
(ОМ – отдел маркетинга)**

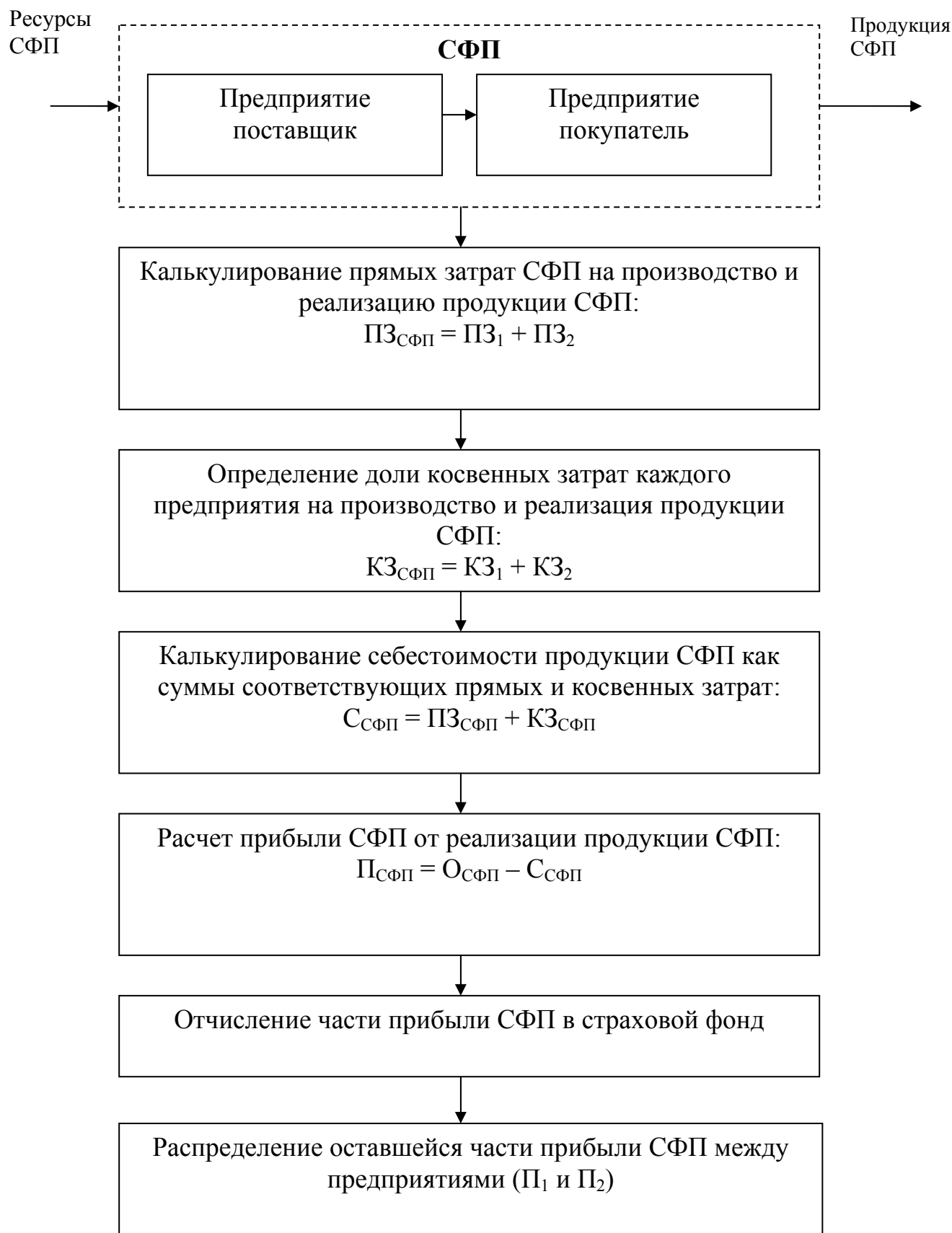




Взаимосвязи между способами координации в СФП

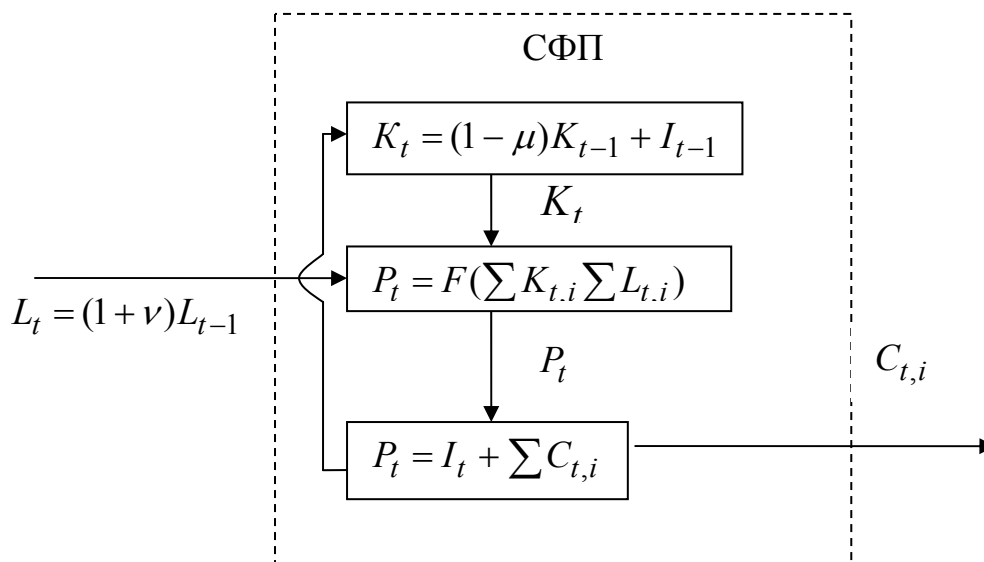


Координирующая и координируемая подсистемы СФП



**Схема формирования и распределения прибыли
в скоординировано функционирующих
предприятиях**

Экономико-математическая модель функционирования СФП



$$\left\{ \begin{array}{l} P_t = F(\sum K_{t,i}; \sum L_{t,i}) \\ P_t = I_t + \sum C_{t,i} \\ K_t = (1 - \mu)K_{t-1} + I_{t-1} \\ L_t = (1 + \nu)L_{t-1} \end{array} \right.$$

P - объем производства и реализации продукции СФП за период;

I - объем инвестиций в рамках СФП, направляемый на развитие совместного проекта;

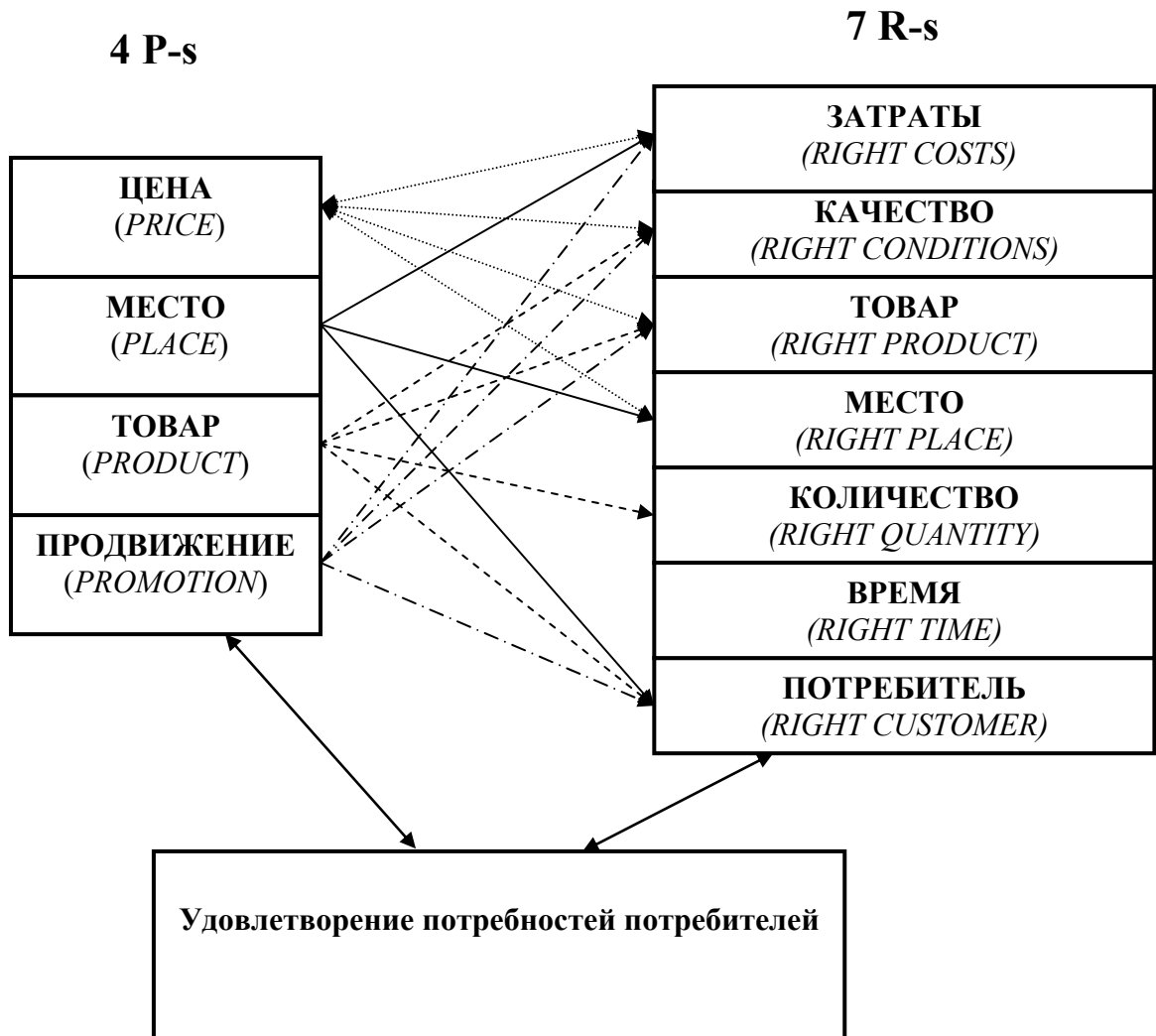
C - часть прибыли СФП, остающаяся в распоряжении предприятий – участников, не инвестируемая в совместный проект;

K - объем основных фондов, применяемых в СФП для производства продукции СФП;

L - число занятых в производстве продукции СФП;

i - индекс предприятия в составе СФП;

t - период времени (месяц, квартал).



Взаимодействие маркетингового и логистического комплексов



Модель маркетинга как транслятора потребительских требований в требования к МР и их поставщикам

Экономический эффект от осуществления проекта перехода предприятий к скоординированному функционированию состоит в (1) снижении суммарных затрат предприятий на производство и реализацию продукции СФП и (2) росте объема продаж продукции СФП. Соответственно, *экономическую эффективность перехода предприятий к скоординированному функционированию*, оцениваемую как соотношение экономического результата с затратами, предлагается оценивать следующим образом:

$$\mathcal{E}_{\text{СФП}} = \frac{\Delta Q_{\text{СФП}}^{\text{реал}} + \sum_i \sum_k |\Delta S_{ik}^{\text{np}}| + \sum_i \sum_l |\Delta S_{il}^{\text{реал}}|}{\sum_i \sum_m (\Delta S_{im}^{\text{np}}) + \sum_i \sum_n (\Delta S_{in}^{\text{реал}}) + S_{\text{коор}}},$$

$$k = \overline{1, p}; \quad l = \overline{p+1, r}; \quad m = \overline{1, t}; \quad n = \overline{t+1, u},$$

где $\Delta Q_{\text{СФП}}^{\text{реал}}$ - прирост объема продаж продукции СФП вследствие скоординированного функционирования предприятий;

$S_{ik}^{\text{np}}, S_{il}^{\text{реал}}$ - снижение по всем i -м скоординированным предприятиям k -тых и l -тых статей затрат на производство и реализацию продукции СФП;

$S_{im}^{\text{np}}, S_{in}^{\text{реал}}$ - прирост по всем i -м скоординированным предприятиям m -тых и n -тых статей затрат на производство и реализацию продукции СФП;

$S_{\text{коор}}$ - затраты на координацию деятельности предприятий.