

**Ключевые слова:**

логистика, маркетинг, диверсификация, ассортимент, рыночные сегменты, сбытовой портфель

**Ю. Н. Егоров**, Д. Э. Н.,

проф. кафедры «Экономическая теория» ГУМФ  
(e-mail: rabida@yandex.ru)

# Логистика и маркетинг в стратегии диверсификации товаров и услуг

*В современном управлении логистика и маркетинг представляют собой обособленные направления. Они различаются по сферам своей деятельности, задачам; в организационных структурах предприятий чаще всего находятся в разных подразделениях: маркетинг — в коммерческой службе, а логистика — в службе обеспечения (складского или транспортного).*

Существует множество определений маркетинга. Дж. Р. Эванс и Б. Берман определяют его как «предвидение, управление и удовлетворение спроса на товары, услуги, организации, людей, территории и идеи посредством обмена»<sup>1</sup>. Ф. Котлер подразумевает под маркетингом «вид человеческой деятельности, направленный на удовлетворение нужд и потребностей посредством обмена»<sup>2</sup>. Подобные определения, на наш взгляд, ограничивают понятие маркетинга и не разъясняют его места в управлении организацией.

Схожий «ограничительный» подход мы наблюдаем и в отношении логистики. Б. А. Аникин определяет ее как «науку об управлении потоковыми процессами в экономике»<sup>3</sup>. А. А. Канке и И. П. Кошечкина полагают, что «логистика — это особая сфера деятельности, изучающая совокупность материальных, транспортных, денежных, трудовых, информационных и прочих потоков, посредством которых осуществляется взаимодействие между объектами данной системы»<sup>4</sup>.

Если следовать существующим определениям логистики<sup>5</sup> и маркетинга<sup>6</sup>, поле для их взаимодействия может показаться существенно ограниченным. Вне фокуса рассмотрения оказывается то важнейшее обстоятельство, что обе эти службы работают на экономику фирмы, а их цели совпадают в стремлении увеличить рентабельность

<sup>1</sup> Эванс Дж. Р., Берман Б. Маркетинг. — М.: Экономика, 1990. — С. 17.

<sup>2</sup> Котлер Ф. Основы маркетинга. — М.: Вильямс, 2008. — С. 21.

<sup>3</sup> Логистика / Под ред. Б. А. Аникина. — М.: ИНФРА-М, 2006. — С. 10.

<sup>4</sup> Канке А. А., Кошечкина И. П. Логистика. — М.: ФОРУМ — ИНФРА-М, 2007. — С. 12.

<sup>5</sup> См.: Дыбская В. В., Зайцев Е. И., Сергеев В. И., Стерлигова А. Н. Логистика. Полный курс МВА. — М.: ЭКСМО, 2009. — С. 86–87.

<sup>6</sup> См.: Белоусова С. Н., Белоусов А. Г. Маркетинг. — Ростов на-Дону: Феникс, 2008. — С. 10–11.

организации: для логистики — через снижение издержек, а для маркетинга — через увеличение прибыли. Именно поэтому логистику следует рассматривать с позиции оптимизации управления потоковыми процессами, а маркетинг — как прибыльное для компании удовлетворение потребностей других людей. При этом в основе логистических решений лежат точные расчеты «оптимумов»: производственных партий, объемов незавершенного производства, страховых запасов<sup>7</sup> и т. д., минимизирующие затраты организации. А в маркетинге предполагаются нестандартные решения, непохожие на решения конкурентов, включающие разработку новых видов продукции, брендов, форм торговли и т. п., нацеленные на максимизацию выручки организации. То, что логистика и маркетинг по своему существу — экономические службы организации, создает функциональные возможности для их прямого взаимодействия, в т. ч. в рамках единого экономического управления<sup>8</sup>.

Взаимодействие логистики и маркетинга, при всей разности их подходов, оказывает влияние на различные аспекты деятельности организации: создание дистрибутивной сети, ценообразование, качество и точность обслуживания клиентов и др. Большое значение имеет также разработка товарной политики. Таким образом, представляется неправильным рассмотрение отдельной управленческой проблемы без учета фактора взаимодействия.

### **ПОНЯТИЕ СТРАТЕГИИ ДИВЕРСИФИКАЦИИ**

Современные условия ведения бизнеса в России характеризуются высокой степенью нестабильности. Чтобы уменьшить влияние внешних рисков, придать устойчивость организации, обеспечить стабильное поступление денежных средств, в своей товарной политике многие коммерческие организации используют стратегию диверсификации. Под ней понимается освоение новых направлений деятельности, расширение ассортимента, привлечение новых коммерческих партнеров, выход на новые рыночные сегменты, развитие производственных и сбытовых возможностей фирмы и пр.

Диверсификация тесно связана с процессом управления сбытом, что означает не просто организацию продаж с точки зрения обеспечения сбыта продукции любой ценой, а продажи с наибольшей выгодой (обеспечение как прибыли в краткосрочном периоде времени, так и стабильности ее получения в долгосрочной перспективе). Этот экономический аспект диверсификации создает основу для взаимодействия логистики и маркетинга.

Диверсификация предполагает гибкость организационных структур управления, что соответствует современному пониманию работы экономических служб организации. Вместе с планированием и экономическим анализом логистика и маркетинг, при всей своей разности, призваны оказывать влияние на основные коммерческие функции организации, прежде всего на сбыт. В этом смысле их сближает известный житейский принцип «Против кого дружим?». В организационной структуре фирмы логистика и маркетинг «дружат» против сбыта. Логистика заставляет сбыт строить свою деятельность на точных планах; на основании расчетов, а не интуитивных решений разрабатывать план продаж, отслеживать обеспечение страховыми запасами, не допуская как дефицита, так и затоваривания. Маркетинг, в свою очередь, требует от сбытовых служб индивидуального подхода к каждому клиенту, продуманной стратегии действий, новых решений, адаптивности к рыночным условиям. Именно под таким влиянием со стороны экономических служб формируется система эффективного сбыта.

---

<sup>7</sup> Завершенный вид этого подхода мы находим в модели оптимального размера заказа — EOQ (*Economic order quantity*).

<sup>8</sup> Подробнее см.: Егоров Ю. Н. Основы маркетинга. — М.: Риалтекс, 2010.

В настоящее время в формировании стратегии диверсификации преобладает маркетинговый подход<sup>9</sup>, согласно которому искусство выбора рынков предполагает, что в результате деятельности организации должны быть удовлетворены потребности клиентуры, а сама организация должна получить прибыль. Поэтому крайне важно выбрать ту категорию клиентов или тот товар, что сможет обеспечить выполнение этой задачи.

Это означает, что, выбирая свою стратегию, фирма должна очень точно оценить возможности рынка, включая его перспективу. При этом формирование продуктовой стратегии происходит под воздействием как маркетинговых, так и логистических решений. Неслучайно продукция (product) — составляющая как маркетингового (4 «Р»), так и логистического (7 «Р») инструментария.

Подбор ассортимента не должен быть спонтанным, складывающимся под воздействием случайных обстоятельств. Используя логистические и маркетинговые методики, фирма сознательно, на основании конкретных экономических расчетов, формирует свой сбытовой портфель. Маркетологи выбирают продукцию с точки зрения потребностей клиентов, а логисты занимаются ее производственным, транспортным и складским обеспечением. Для маркетологов важны функциональные и эстетические характеристики продукции, а для логистов — точность производственной программы с учетом оптимумов загрузки технологических мощностей, комплектации, финансового и информационного сопровождения.

### **ВИДЫ ДИВЕРСИФИКАЦИИ**

В научной литературе выделяется три основных вида диверсификации: вертикальная, горизонтальная (продуктовая) и конгломеративная.

**Вертикальная** диверсификация состоит в фактическом объединении производственной политики смежных предприятий: поставщика, производителя, сбытовых организаций, которые в обычной коммерческой деятельности являются друг для друга конкурентами (вертикальная конкуренция). Предприятие диверсифицирует свою деятельность, вторгаясь в несвойственные ему, хотя и смежные отрасли, которые представляют собой самостоятельные области бизнеса. Это обеспечивает устойчивость вертикальных связей, прежде всего поставок, сбытовой политики (стандарты обслуживания клиентов) и др. Производственный портфель предприятия приобретает функциональную разнородность на всех стадиях, включая производство, распределение и продвижение продукции.

Вертикальная диверсификация призвана объединить процесс принятия решений и функционирование нескольких технологически и юридически независимых производств, связанных общей коммерческой целью. Она предполагает подчинение всей производственно-распределительной цепочки единому интегрирующему звену, которое диктует всем остальным принципы технологической и сбытовой политики. И все остальные звенья сознательно подчиняются общей политике, даже если это противоречит их собственным интересам.

В одном случае интегрирующее звено, допустим, предприятие, производящее какой-либо продукт, самостоятельно (или через свои филиалы) организует поставки сырья и сбыт готовой продукции, т. е. непосредственно является собственником смежных предприятий.

В другом случае все звенья вертикальной диверсификации остаются юридически самостоятельными предприятиями и вместе с тем следуют общей политике, которую диктует интегрирующее предприятие. Это более прогрессивная система,

---

<sup>9</sup> Более подробно см., например: Т. Коно. *Стратегия и структура японских предприятий*. — М.: Прогресс, 1987. — С. 106–153.

т. к. она не усложняет управленческую структуру предприятия. Она более мобильна и носит разветвленный характер, включая в управляемую сферу десятки различных предприятий.

Подобный «экономический централизм» ограничивает внешнюю конкуренцию, «привязывает» к интегрирующему предприятию всех его контрагентов. Прямой конкурент интегрирующего предприятия после этого уже не может вклиниться в его распределительную цепочку (переманить его поставщика или сбытовика). Отказ интегрируемого звена от своей самостоятельности достигается путем консолидации (дочернее общество), т. е. через участие в его уставном капитале интегрирующего предприятия, или через квазиинтеграцию (создание группы), которую подразделяют на полную и частичную (зависимое общество).

Частичная зависимость достигается через технологическую «привязку» контрагента, когда он в принципе не имеет возможности работать с кем-либо кроме интегрирующего предприятия. В этом случае — при частичной квазиинтеграции — параметры продукции интегрируемого предприятия соответствуют только производству предприятия интегрирующего.

В маркетинге вертикальная диверсификация служит задачам обеспечения управляемости каналов товародвижения, облегчая прохождение продукции от производителя к потребителю при сохранении ее потребительских свойств. В то же самое время вертикальная диверсификация выступает составной частью распределительной логистики, но уже с позиции оптимизации параметров доставки продукции — времени, объемов партий, комплектации и др. Логистический и маркетинговый подходы здесь настолько тесно переплетаются, что их невозможно рассматривать независимо друг от друга.

Другой вид диверсификации — **горизонтальная**, или **продуктовая**, которая означает поиск новой продукции, предназначенной для клиентов компании, даже если она технологически не связана с существующими производственными линиями. Таким образом, она предполагает подбор различных видов продукции в рамках единого производственного портфеля предприятия. Объясняется это нестабильностью сегодняшнего внутреннего рынка, повышенным риском, когда предприятие стремится уменьшить свою зависимость от текущего спроса на какой-то отдельный вид продукции. Сегодня этот продукт может приносить прибыль, а завтра отсутствие спроса на него поставит под угрозу существование самого предприятия.

Главное в продуктовой диверсификации — это составить набор производимой продукции так, чтобы максимально использовались ресурсы компании, а ее достижения не зависели от жизненного цикла продукта.

Наконец, компания может остановиться на новой сфере деятельности, которая не связана ни с существующей технологией, ни с продукцией компании и не относится к ее рынку. Данный вид диверсификации получил название **конгломеративной**. В ее основе лежит скорее маркетинговая целесообразность, состоящая в желании обеспечить как можно больший охват рынка (увеличить его емкость). Но этот подход опять-таки предполагает логистический контроль уровня издержек, который неизменно будет возрастать при расширении бизнеса за счет новых направлений деятельности. Логистика здесь выступает как бы ограничителем маркетинговой конгломеративной диверсификации.

Заменой диверсификации может стать экспорт, если он нацелен на принципиально иные рынки. Данную стратегию применяют в основном специализированные компании, у которых отношение экспорта к выпуску продукции достаточно велико. Так, среди специализированных компаний высока доля экспорта у компаний автомобильной, металлургической и часовой промышленности. Рассматривая проблему развития экспорта, мы неизменно вторгаемся в область макрологистики. Тем самым и в этом направлении диверсификации обнаруживается необходимость учета взаимодействия логистики и маркетинга.

## ВЫБОР ПРОДУКТОВОЙ ЛИНЕЙКИ

В ходе продуктовой диверсификации первый вопрос, который должен решить предприниматель, состоит в определении количества видов производимой продукции. В отношении продуктовой линейки, ее широты и глубины существуют как маркетинговые, так и логистические правила. Согласно общим правилам, чтобы упорядочить продуктовую политику, ассортимент разбивается на товарные группы, или линии, которые объединяют различные наименования продукции по каким-либо признакам.

В маркетинге критериями разбивки могут быть: формы продаж, степень приверженности клиентуры, особенности выбора продукции клиентами и др. Так, известное деление продукции на товары повседневного спроса, предварительного выбора и особого спроса. Применяются и другие принципы, в основу которых положена сегментация рынка: например, разбивка на товары, предназначенные для различных потребительских или географических сегментов.

В логистике такими принципами могут быть: объемы производимой продукции, стабильность продаж, технологические параметры продукции и др. Так, согласно нашей методике в микрологистической концепции «Планирование потребностей-ресурсов»<sup>10</sup> в процессе определения оптимумов страховых запасов может применяться следующий комбинированный принцип разбивки ассортимента на товарные группы:

1. **Основная стабильная** — сочетает значительные объемы продукции с постоянством ее продаж. Наиболее популярные и дорогие виды продукции.

2. **Основная нестабильная** — при больших объемах товара продажи значительно варьируются во времени. Это продукция, зависящая от моды или сезона.

3. **Вспомогательная стабильная** — маленькие объемы продукции и постоянство продаж во времени. Товары, пользующиеся постоянным спросом, емкость рынка которых ограничена.

4. **Вспомогательная нестабильная** — у этой продукции нет ни объемов, ни стабильности продаж.

Схожий подход мы наблюдаем в логистике запасов: это принцип «80/20», или закон Парето, согласно которому в продуктивном портфеле имеются две группы товаров, разделяющиеся по их объемам и доле в прибыли; и принцип ABC, когда продуктовый портфель похожим образом делится на три группы.

В каждом конкретном случае организация может использовать свой принцип разбивки, определяемый исходя из общей стратегии предприятия в области как маркетинга, так и логистики. В результате вся производимая продукция разбивается на *n*-е число групп (линий), количество которых должно быть в пределах оптимума.

## ОПТИМИЗАЦИЯ ЧИСЛА ТОВАРНЫХ ГРУПП

Второй вопрос — определение оптимального числа товарных групп в рамках диверсифицированного портфеля. На сей счет не существует изначально заданных ориентиров. Каждое предприятие подбирает оптимальный состав товарных групп исходя из поставленных при выработке стратегии задач, масштабов своей деятельности, технологических особенностей и пр. При этом существуют правила, которым должно следовать предприятие.

Широкое распространение в маркетинге получили принципы матрицы Бостонской консультационной группы (БКГ) (рис. 1), в основе которых — подбор продукции в зависимости от того, в какой фазе жизненного цикла товара она находится. Таким образом, достигается сбалансированность производства в масштабах всего диверсифицированного портфеля. Когда один вид продукции находится на стадии подъема, другой только запускается в производство, третий переживает свой производственный пик, а четвертый, хотя и выпускается в достаточном количестве, уже лишен

<sup>10</sup> См.: Александров О. А., Егоров Ю. Н. *Экономический анализ*. — М.: ИНФРА-М, 2011. — С. 173–174.

перспективы и скоро будет снят с производства. Такой принцип подбора продукции позволяет предприятию избежать общего спада производства. Считается, что продуктовый портфель должен быть составлен таким образом, чтобы корреляционные зависимости между эффективностью каждого продукта (или группы) были отрицательными, т. е. их изменения должны быть независимы друг от друга.

Рисунок 1

**Матрица «Рост рынка — доля рынка» (БКГ)**

Темп роста рынка	Доля рынка	
	Большая	Маленькая
Быстрый	«Звезда»	«Теленок»
Медленный	«Дойная корова»	«Собака»

Источник: Котлер Ф., Вонг В., Сондерс Дж., Армстронг Г. Основы маркетинга. — М.: Вильямс, 2008.

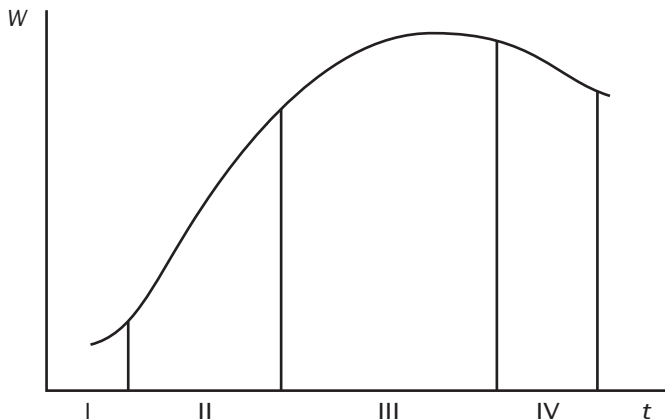
Согласно этой матрице в сбытовом (производственном) портфеле организации должно быть четыре вида продукции:

1. «Звезда» — основной продуктовый профиль фирмы, высокая доля этой продукции на рынке (в портфеле организации), и рынок этот растет.
2. «Теленок» — продукция с относительно невысокой долей, но при этом ее объемы постоянно увеличиваются (рынок растет).
3. «Дойная корова» — продукция с высокой долей на рынке (большие объемы продаж), но рынок постепенно сокращается.
4. «Собака» — неопределенная продукция (ни объемов, ни устойчивой динамики).

Количество групп в продуктивном портфеле предприятия, построенном по правилам матрицы БКГ, соответствует числу фаз классической кривой жизненного цикла, используемой в маркетинге (рис. 2). Но на практике часто встречаются организации, в состав продуктового портфеля которых входит большее число групп.

Рисунок 2

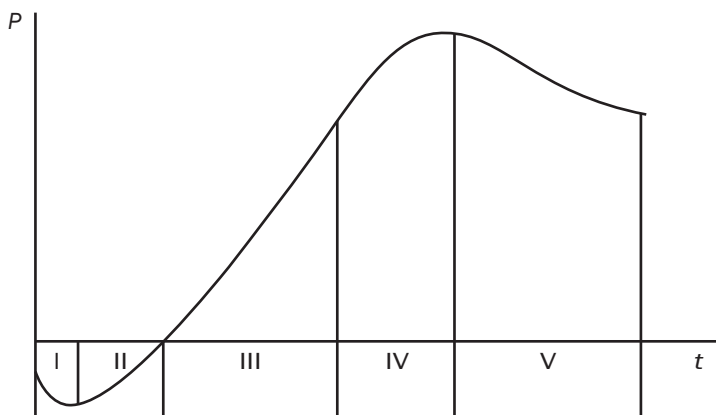
**Маркетинговый жизненный цикл продукции**



Источник: Котлер Ф., Вонг В., Сондерс Дж., Армстронг Г. Основы маркетинга. — М.: Вильямс, 2008.

В логистике используется жизненный цикл, включающий пять фаз. Но, в отличие от маркетинговых, здесь фазы жизненного цикла меняются в зависимости не от объемов производства (сбыта) продукции, а от уровня издержек на их производство (реализацию). Тем самым логистический подход дополняет маркетинговый метод матрицы БКГ, расширяя параметры оптимума продуктового портфеля и делая его более точным с позиции рентабельности организации.

**Логистический жизненный цикл продукции**



Источник: Котлер Ф., Вонг В., Сондерс Дж., Армстронг Г. Основы маркетинга. — М.: Вильямс, 2008.

В матрице БКГ рассматривается классическая кривая жизненного цикла, хотя она соответствует далеко не всей продукции. Существует множество ее разновидностей — начиная от кривой провала, когда продукция вообще не доходит до стадии массового производства, и заканчивая кривой бума, которая не знает спада. Таким образом, используя подходы матрицы БКГ, можно формировать продуктовый портфель предприятия не по различным фазам жизненного цикла (или не только по ним), а по различным модификациям его кривой. Тогда один вид продукции будет находиться не просто в фазе роста, но ему также будет соответствовать своя особая модификация кривой жизненного цикла, например кривая бума, гребешковая кривая, кривая ностальгии<sup>11</sup> и пр.

Поскольку мы рассматриваем модификации классической кривой, то и количественные параметры товарных групп матрицы БКГ здесь уже не действуют. Кроме того, позиция «Собака» в матрице БКГ (1-я фаза классической кривой жизненного цикла) предполагает не один, а несколько видов продукции, поскольку не каждый вид продукции, запускаемый в производство, доживает до своего массового выпуска. Тем самым оптимальное число товарных групп в продуктивном портфеле организации может возрастать.

В целом надо признать, что принцип обоснования числа товарных групп, который следует из матрицы БКГ, достаточно рационален. Если же мы в процессе построения стратегии диверсификации используем потребительскую сегментацию продукции, то количество товарных групп должно соответствовать числу потребительских сегментов продукции (множественная сегментация). Обычно при этом предприятие ориентируется на небольшое число участков рынка. Таким образом, если объединить правила матрицы БКГ с принципами множественной сегментации, то число товарных групп при применении стратегии диверсификации, как правило, должно находиться в диапазоне от 4 до 7, что соответствует нашему предыдущему рассуждению.

**ВЗАИМОЗАВИСИМОСТЬ ПРОДУКЦИИ**

Третий вопрос — установление взаимозависимости между производимыми товарными группами. Большинство предприятий подбирает портфель по принципу связанности продукции, когда отдельные ее виды в составе портфеля предприятия не автономны,

<sup>11</sup> Подробнее см.: Котлер Ф. Маркетинг. Менеджмент. — М.: Питер, 2001. — С. 324–325.

а, напротив, находятся в тесной зависимости. Они или производятся при помощи общей технологии, или продаются через общие сбытовые подразделения. Обосновывается такой подход возможностью синергетического эффекта, который предполагает получение дополнительных преимуществ в виде экономии на производственных (обслуживание технологий) и торговых издержках на технологически близкую или связанную сбытом продукцию. В случае использования несвязанной продукции (чистой диверсификации) каждое направление работы требует полного комплекта оборудования, которое не всегда может быть оптимально загруженным (при относительно небольших объемах производства по каждому из направлений работы); своего отдельного управленческого персонала, поставщиков, отдельных складов (трудно совместить, например, хранение пищевых продуктов и ширпотреба) и т. д.

Технологически связанный портфель в большей степени определяется задачами производственной логистики. Подобное мы отчетливо наблюдаем, например, в концепции выравнивания производства хейдзунка (heijunka).

Связанность продукции хорошо обнаруживает себя и в случае построения нашей стратегии на основании потребительской сегментации. Возьмем, к примеру, разбивку потребителей по возрастному принципу. При всем своем различии отдельные возрастные категории потребителей складываются в единый связанный рынок, поскольку ко всем им применяется один критерий сегментации. При этом в процессе множественной сегментации также могут быть использованы другие принципы деления рынков — по конкурентам, продукции, технологии. И если связанность продукции в соответствии с потребительской и конкурентной сегментацией отличается преимущественно маркетинговым подходом, то технологическая связанность — логистическим.

Важное значение в продуктовой политике имеет определение уровня диверсификации производственного (сбытового) портфеля предприятия. Это важно для самого предприятия, которое должно отслеживать изменение своей товарной политики. Особенно — для посреднических фирм, у которых ассортимент оказывается наиболее подвижным и которые в наибольшей степени сегодня подвержены риску.

Стратегия диверсификации подтверждает необходимость согласования маркетингового и логистического подходов в современном управлении организацией. При этом, в соответствии с классическими канонами, маркетинг обеспечивает выполнение основной целевой функции коммерческой фирмы, а логистика играет роль координатора экономических служб фирмы. Взаимодействие маркетинга и логистики также может способствовать получению синергетического эффекта, как мы это обнаруживали при рассмотрении принципа связанности ассортимента. Это значит, что управленческий эффект от взаимодействия логистики и маркетинга будет выше, чем сумма эффектов от каждой из этих служб в отдельности.

## **Библиография**

1. Александров, О. А., Егоров, Ю. Н. Экономический анализ. — М.: ИНФРА-М, 2011.
2. Белоусова, С. Н., Белоусов, А. Г. Маркетинг. — Ростов-на-Дону: Феникс, 2008.
3. Егоров, Ю. Н. Основы маркетинга. — М.: РиаЛтекс, 2010.
4. Дыбская, В. В., Зайцев, Е. И., Сергеев, В. И., Стерлигова, А. Н. Логистика. Полный курс MBA. — М.: Эксмо, 2009.
5. Канке, А. А., Кошечая, И. П. Логистика. — М.: ФОРУМ — ИНФРА-М, 2007.
6. Коно, Т. Структура и стратегия японских предприятий. — М.: Прогресс, 1987.
7. Котлер, Ф. Основы маркетинга. — М.: Прогресс, 2004.
8. Котлер, Ф., Вонг, В., Сондерс, Дж., Армстронг, Г. Основы маркетинга. — М.: Вильямс, 2008.
9. Логистика / Под ред. Б. А. Аникина. — М.: ИНФРА-М, 2006.
10. Эванс, Дж., Берман, Б. Маркетинг. — М.: Экономика, 2003.