

ОРГАНИЗАЦИЯ МАРКЕТИНГОВЫХ СЛУЖБ НА ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

Вячеслав СТАРИКОВ,

доцент БГЭУ, кандидат экономических наук
(Продолжение, начало в N6)

Изучение организации служб маркетинга на промышленных предприятиях Республики Беларусь, произведенное с учетом названных проблем, и различными типами производства позволило выявить следующие тенденции. Возьмем,

например, *Минский тракторный завод*.

МТЗ имеет стабильные рынки сбыта как основной продукции, так и запасных частей. Организационная форма маркетинга ориентирована на рынки сбыта. В общем виде эта схема выглядит так:



Теперь в этом аспекте рассмотрим *Минский автомобильный завод*. На предприятии создана внешнеторговая фирма, которая осуществляет наряду с функцией маркетинговых исследований и ряд других функций. Вместе с тем, в коммерческой службе предприятия, которую возглавляет коммерческий директор, сконцентрированы службы, реализующие функции маркетинга: отдел маркетинга, отдел планирования, отдел снабжения; отдел сбыта, отдел конструирования

продукции. В такой модели четко просматривается организация маркетинговых служб по функциональному признаку.

А что представляет в этом смысле Минский завод автоматических линий? На данном этапе рынки сбыта его продукции резко сократились. Предприятие вынуждено было перейти на выпуск запасных частей, узлов и агрегатов к ранее выпускаемым видам продукции. Организационная форма маркетинга ориентирована на товар. Здесь схема такова:



На ряде промышленных предприятий и, в частности, на Минском часовом заводе функции маркетинга переданы отделу экспорта и отделу импорта.

*сбытовые операции;
реклама и стимулирование сбыта;
маркетинговые исследования;
планирование ассортимента продукции.*

Особое место в анализе организации служб маркетинга занимает *легкая промышленность*. Предприятия этой отрасли специализируются на выпуске продукции, удовлетворяющей потребности населения того региона, где они расположены. При формировании ассортиментной политики предприятия необходимо четко определить границы рационального разнообразия выпускаемых изделий. До недавнего времени на этих предприятиях существовали отделы изучения спроса. В настоящее время эти функции взяли на себя отделы маркетинга. Как правило, на многих предприятиях этой отрасли созданы отделы маркетинга и, в частности, на МПОО «Луч», организационную структуру управления которого можно твердо назвать типичной для этих предприятий. Выглядит она следующим образом:



Как отмечалось ранее, проблемы промышленных предприятий в условиях перехода к рынку лежат в области потерь горизонтальных хозяйственных связей, инфляции, сокращения рынков сбыта, и, как следствие, спад производства.

Анализ деятельности ряда предприятий Республики Беларусь позволил сформулировать (и, в частности, на примере Минского подшипникового завода) «дерево» проблем.

1. Инфляция, вызванная эмиссией денежных средств и низкой скоростью оборачивания оборотных средств.

2. Спад производства, основными причинами которого являются недостаток средств материально-технического производства, снижением продажи отдельных видов подшипников, недостатком рабочих кадров. Недостаток рабочих кадров вызван относительно невысоким уровнем заработной платы, плохими условиями труда на отдельных участках: токарные участки АТЦ, РЦ, ЦРП-1, кузнечный цех, шариковый и ряд других.

3. Снижение реального дохода, как следствие удорожания ресурсов, снижения валютных поступлений, увеличения налоговых отчислений.

4. Отсутствие развития завода и новых продуктов из-за недостатка средств финансирования, отсутствия в республике и странах СНГ нового прогрессивного оборудования и технологий, явившегося результатом неадекватности руководителей бывшего объединения «Союзподшипник» и пассивной роли руководителей подшипниковых заводов.

5. Отсутствие средств финансирования как следствие неплатежеспособности потребителей, отсутствия инвестиций и кредитов, длительного срока оборачиваемости.

6. Относительно низкая квалификация кадров управления среднего и низшего звена из-за слабой системы переподготовки, подбора и расстановки кадров, отсутствия мотивации и материальной заинтересованности.

Как вытекает из простейшего анализа всех проблем, главной проблемой является финансово-хозяйственная неустойчивость завода. Из этого вытекает главная цель, стоящая перед заводом — рост инвестированного капитала при одновременном увеличении прибыли на него.

Стратегия реализации целей.

Как показывает проведенный анализ МПЗ является одним из крупнейших производителей в мире роликоферических подшипников, которые занимают в товарной программе завода главенствующую роль. В свою очередь объем продаж этих подшипников на экспорт составляет всего около 14 %. Поэтому около 40 % всего инвестированного капитала на реализацию целей необходимо вложить в стратегию конкурентной борьбы на внешнем рынке. Основные методы реализации этой стратегии могут быть такими:

1. Маркетинг — исследование рынка, реклама и как результат увеличение объема продаж; повышение качества; создание собственной торговой сети путем реализации продукции через торговых агентов, биржевой торговли, создание собственной сети магазинов; снижение издержек и ценовая политика. Снижение издержек позволит гибко проводить ценовую политику, в первую очередь, временную продажу продукции по сниженным ценам для завоевания рынка сбыта; создание совместных предприятий, что позволит получать современные технологии и завоевывать отдельные ниши рынка.

2. Диверсификация производства (горизонтальная) за счет внедрения пользующихся высоким



спросом массовых типов подшипников (например, малогабаритных шариковых), выпуск мелкосерийных подшипников для ремонтно-эксплуатационных нужд по заказу потребителей, выпуск отдельных подшипниковых узлов. И вложение капитала должно составлять здесь около 20 %.

3. Снижение издержек производства (около 20%капитала) за счет внедрения ресурсосберегающих технологий, совершенствование организации производства, снижение материалоемкости.

4. Квазивертикальная интеграция с поставщиками за счет продажи инвестиций путем купли и продажи акций для покупки инвестиций. В свою очередь снижение издержек, диверсификация, квазивертикальная интеграция в значительной мере будут работать на стратегию конкурентной борьбы за счет обеспечения гибкой ценовой политики, заполнения сегментов рынка за счет внедрения нового продукта, повышения качества исходного сырья. Обеспечить реализацию указанных целей может создание акционерного общества.

Стратегия развития предприятия — это выбор области, в которой будет протекать деятельность предприятия. Она включает определение и расширение номенклатуры, создание новых продуктов, вертикальную интеграцию, выбор зарубежных рынков и партнеров, стратегию конкурентной борьбы. Стратегия развития предприятия оказывает влияние на организационную структуру и требует соответствия со структурой производственных возможностей. Для того, чтобы деятельность предприятия велась результативно, предприятие эффективно развивалось и функционировало, стратегия развития должна реагировать на требования рынка и опираться на структуру производственных возможностей и философию предприятия.

Структура производственных возможностей представляет собой сочетание организационной структуры, системы управления, основного капитала и качества кадров. Ее можно назвать структурой ресурсов. Структура же производственных возможностей имеет четыре главных аспекта: возможности стратегической интеграции (высшее руководство и аппарат стратегического планирования), возможности развития (отдел исследования и разработок), производственные возможности и сбытовые возможности.

При изменении условий высшее руководство осознает новые благоприятные шансы и может обнаружить, что, используя имеющиеся возможности и некоторые перемены внутри предприятия, оно может их реализовать. Высшее руководство понимает очевидно, что если не воспользоваться благоприятной возможностью, то произойдет разрыв целей предприятия (уровень притязаний), то есть должно произойти изменение стратегии развития предприятия, и это отразится на других подсистемах. Следует учитывать, что потенциальные возможности не могут изменяться мгновенно: требуется непрерывность.

На структуру производственных возможностей предприятия, особенно на ее организационную структуру, самое большое влияние оказывает стратегия развития (больше, чем влияние техно-

логии), влияние массового или мелкосерийного производства. Особенно, влияние систем стратегического планирования проявилось в кризисные периоды, в результате снижения эффективности инвестиционных решений, особенно в диверсифицированных компаниях с децентрализованными системами управления (например, в “Дженерал электрик”, “Вестенгауз электрик”), в которых портфель инвестиций формировался путем автоматического суммирования заявок руководителей отделений на капитальные вложения. Системы стратегического управления (главное управленческое нововведение в США 70-х г.г.) призваны помочь высшему руководству найти перспективные нетрадиционные для данного предприятия области приложения капитала.

Для определения стратегии развития МПЗ, плана распределения ресурсов и капиталовложений в различные направления хозяйственной деятельности с гарантией получения высоких прибылей в настоящем и будущем использовалась модель “Бостон консалтинг групп”. Все направления хозяйственной деятельности предприятия делились на четыре группы.

1. Высокие темпы роста объема продаж и высокую долю рынка (“звезда”).

2. Низкие темпы роста объема продаж и высокую долю рынка (“дойная корова”).

3. Высокие темпы роста объема продаж и низкая доля рынка (“трудные дети”).

4. Низкие темпы роста объема продаж и низкая доля рынка (“собака”).

В отношении каждой из групп предлагается особая стратегия. “Звезда” находится в стратегически выгодном положении, так как занимает высокую долю рынка и обладает высоким потенциалом его роста. Стратегия относительно этого направления хозяйственной активности должна предусматривать крупные капиталовложения (инвестиции), которые со временем позволят перевести производство этих продуктов в “дойную корову” — являющейся главным источником прибыли предприятия. Стратегия для этого направления является обеспечением ресурсами для снижения издержек, повышения качества и производительности труда, но не для развития этих производств. Считается нерациональным тратить ресурсы на исследования и рекламу продукции “дойная корова”. Направление “трудные дети” — производство новых продуктов, которые могут оказаться весьма перспективными и тогда перейдут в первую группу или, в случае неудачи, в четвертую. Стратегия для “трудных детей” — сокращение номенклатуры производства, избавление от малообещающих и капиталоемких проектов. Направление “собака” — совершенно бесперспективно, необходимо избавляться как можно скорее, никаких капиталовложений сюда направляться не должно.

Особое значение выбора стратегии должно уделяться в условиях конкуренции, когда на одном и том же рынке или сегменте рынка продается много товаров одного вида или близких по своим потребительским составам. Стратегия развития предприятия в этом случае — стратегия конкурентной борьбы. Она направлена на улуч-



шение или сохранение позиций предприятия на рынке — доли продаваемых предприятием товаров, невозможна — для давно производимых или новых. Для расчетов здесь применима следующая формула:

$D_o = (D_1, Q, P, S, C)$, где

D_o — доля рынка;

D_1 — доля рынка в предыдущий период;

Q — сопоставимое качество товаров;

P — относительная цена товара;

S — фактор, учитывающий продвижение товаров на рынок;

C — фактор, учитывающий мощь сбытовой сети предприятия.

Стратегия в области западных рынков

Просто хорошо работая, нельзя надеяться на то, что предприятия могут заработать твердую валюту на западных рынках. Ключ к успеху лежит в знании того, в чем нуждается и что хочет покупатель. Вот главных три вопроса, которые должны задать себе руководители предприятия:

1. В чем нуждаются и чего хотят западные покупатели?
2. Где, когда и как западные покупатели хотят, чтобы им это было предоставлено?
3. Сколько западные покупатели готовы заплатить за это?

Следовательно, цель предприятия — удовлетворить эти требования и получить при этом прибыль.

Выбор рынка и его сегментация

Главным здесь является выбор приоритетных заграничных рынков. Продажа вашей продукции всем не может быть в качестве цели для товара. Вам необходимо выбрать специфический сегмент рынка, который должен быть выбран в качестве цели для товара. После сегментации рынка необходим сбор исследовательской информации по выбранному сегменту рынка и создание зарубежных сбытовых групп, которые должны приобрести опыт, знания и личные контакты. Разработка программы действий для группы сбыта производится с учетом следующих факторов:

- исследование рынка в целом, его управляющих и регулирующих механизмов, тарифов, стандартов и т.п.;
- определение каналов распределения главным покупателям со списком ключевых агентов и распределителей оптовых торговцев;
- проверка относительно конкурирующих видов продукции и цен, торговой практики, условий кредитов, качества продукции, репутации фирм, поддерживающих услуг и т.д.;
- проверка и выбор наилучших методов транспортировки к району рынка и внутри этого рынка;
- встреча и завязывание контактов с основными заказчиками и посредниками на персональном уровне, особенно для больших контрактных и проектных работ, а также для промышленной продукции.

Персональные взаимоотношения с заказчиком, предварительное планирование, сочетающееся с личным опытом “на месте” работников сбыта, приемлемая цена и надежность в отношении заданных характеристик продукции и ее доставки — ключевые требования для достижения успеха в продвижении товаров на рынок сбыта.

Все виды деятельности на предприятии, начиная с работы профсоюзной организации и кончая работой канцелярии должны быть ориентированы на производство качественной продукции, которая удовлетворяет потребностям покупателей. Западные потребители готовы платить высокую цену, если они получают желаемый уровень обслуживания, наивысший уровень профессиональной подготовки, технического оборудования и стандартов безопасности, единый целостный образ компании во всем мире и поддержания специфических групп стандартов на услугу для каждого определенного случая, быстрое и адекватное реагирование на изменение нужд.

Следует всегда помнить, что вы конкурируете с другими западными предприятиями, которые продвигают на рынок продукцию лучше вашей. На западных рынках вы хороши настолько, насколько хороша ваша продукция. Вот четыре ключевых фактора успеха на рынке:

- товар;
- цена;
- продвижение товара на рынок;
- место продажи товара, методы его доставки.

Товар

Нет смысла изготавливать продукцию для экспорта, если на Западе не существует рынка для нее. Из 58 идей нового товара только одна успешно достигает рынка. Товары должны изготавливаться не изолированно, а на основе указанной группы сбыта для обеспечения привлекательности товарной разработки на рынке. Даже успешные товары имеют ограниченный срок пригодности для сбыта и могут быть переведены в разряд устаревших при введении конкурентами новых улучшенных товаров. Мы не должны делать ошибки, предполагая, что изделие, имеющее высокий технический уровень, должно обязательно иметь успех на рынке. Например, сверх-звуковой авиалайнер “Конкорд” с технической точки зрения был успешным, однако он оказался менее успешным в коммерческом отношении, так как для такого самолета был ограничен рынок. Связь между технической разработкой и организацией сбыта была плохой.

Цена

Одна только цена не определяет покупку товара. В настоящее время западные покупатели решают вопросы о закупках все меньше и меньше на основе соображений о цене. Решающими здесь являются три элемента: принятое на западных рынках понимание ценности продукции; затраты; конкуренция.

Нет быстрого и точного ответа, какая политика цен должна быть принята белорусскими экспортерами.

(Окончание следует в №8).

