

ОРГАНИЗАЦИЯ МАРКЕТИНГОВЫХ СЛУЖБ НА ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

Вячеслав СТАРИКОВ,

доцент БГЭУ, кандидат экономических наук

(Окончание. Начало в №№ 6, 7)

Реклама и продвижение товара на рынок

Главной здесь является деятельность по созданию благоприятного представления об определенном виде нашей продукции у потенциальных заказчиков и покупателей. На Западе предприятия заключают договоры со специализированными организациями (рекламные агентства). Западные покупатели покупают не просто физический товар, они покупают символ, образ.

Место сбыта

Оно прежде всего связано с физической транспортировкой и с распределением продукции в пределах соответствующего рынка и предполагает наличие специалистов по транспортировке и сами транспортные агентства, специализированные или посреднические фирмы и организации, обслуживание изделий при распределении, оптовой продаже, а также после продажи.

Неудача в отношении любого из указанных выше четырех факторов может создать риск неудачи в отношении экспорта соответствующего вида продукции в целом. На основании изложенных выше методов была разработана следующая стратегия развития (стратегия "продукт-рынок") для МПЗ (Минского подшипникового завода): 60 % всех выделенных на развитие ресурсов вкладывается в стратегию конкуренции за увеличение доли зарубежного рынка; 20 % выделенных на развитие ресурсов вкладывается на создание новых продуктов (стратегия диверсификации); 20 % выделенных на развитие ресурсов — на интеграцию с поставщиками (стратегия вертикальной квазиинтеграции) для уменьшения конкуренции в поставках путем монополизации материально-технического снабжения.

Стратегия маркетинга — это стратегия сегментации рынка, то есть формирование и открытие для сбыта свободных от конкурентов сегментов (ниш) на рынке подшипников. Для этой цели была проведена мозговая атака. В результате оказались открытыми следующие сегменты рынка, на которые необходимо обратить внимание: продажа крупногабаритных подшипников с их монтажом, наладкой и техническим обслуживанием, а также с конструкторской документацией на подшипниковый узел, прежде всего для БелАЗа, УралМАШа и других потребителей крупногабаритных подшипников как у нас в стране, так и в развивающихся странах (Бразилия, Южная Корея и др.); сбыт подшипников для "роликовых досок", велосипедов и т.д.

Существующая в настоящее время на МПЗ структура производственных взаимоотношений

не позволяет реализовать разработанную стратегию развития прежде всего из-за отсутствия в структуре механизмов развития, а также из-за чрезвычайно перегруженной информацией (текучки) действующей на заводе линейно-функциональной организационной структуры.

Таким образом, для реализации разработанной стратегии развития необходимо разработать соответствующую структуру производственных возможностей, включающей разработку новой организационной структуры, новых систем управления, механизма увеличения основного капитала для проведения инвестиций, осуществление кадровой политики, включающей систему закрепления и привлечения кадров.

Собрание акционеров-собственников предприятия утверждает устав, дивиденд, кандидатуру генерального директора, номинальную стоимость акций, структуру акционерного капитала, а также финансовые отчеты и дополнительные инвестиции и т.д.

Стратегический план предприятия разрабатывается советом директоров с помощью отдела стратегического планирования, который потом передается для исполнения в финансовый и экономический отделы. Финансовый отдел выделяет инвестиции как в коммерческий центр, который является самостоятельным центром прибыли, так и в производство, являющееся также самостоятельным центром прибыли. Через финансовый отдел происходит и финансирование научно-технических проектов. Показатели работы самостоятельных центров прибыли, платежи с инвестиций, а также трансфертные цены устанавливаются экономическим отделом. Финансовый отдел ведет также все финансовые расчеты с акционерами, осуществляет покупку-продажу акций, контролирует дивиденд, а также платежи с самостоятельных центров прибыли (процент с инвестиций).

Являясь самостоятельным центром прибыли, коммерческий центр вынужден будет сам зарабатывать прибыль, увеличивая объем продаж, включая продажу услуг, обеспечивая при этом качественные и своевременные поставки, увеличивая общую прибыль акционерного предприятия и соответственно дивиденд. Коммерческий центр, проводя с помощью отдела маркетинга исследование рынка подшипников и его сегментов, на основании этих исследований заключает с производством контракт на продукцию, которую коммерческий центр собирается продать. Между производством и коммерческим центром устанавливаются трансфертные цены, разница между которыми и минус затраты и формирует прибыль произ-



водства, являющегося также самостоятельным центром прибыли.

При необходимости разработки технической документации, модернизации продукции с целью ее усовершенствования и повышения качества, разработки и внедрения технологических мероприятий, ведущих к повышению прибыли, самостоятельные центры прибыли могут заключать договоры с научно-техническим центром. Финансирование крупных научно-технических проектов происходит за счет бюджета всего акционерного предприятия, а инвестиции на их реализацию производятся через научно-технический центр.

Выделение инвестиций на внедрение новых проектов после их пробной продажи самостоятельным центром прибыли и немедленные отчисления (процент от инвестиций) создает механизм заинтересованности во внедрении научно-технического проекта. Этот механизм поддерживается системой материального стимулирования за создание конкурентоспособной продукции.

Практика показывает, что для успешного осуществления организационных перестроек необходимо создание внутреннего организационного подразделения, в частности, целевой группы внедрения. Так, в компании "Сан петролиум продакс" при переходе от функциональной структуры к структуре по отделениям (с самостоятельными центрами прибыли) были созданы две целевые группы по внедрению новой структуры управления и временной переходной структуры. Они подчинялись непосредственно президенту фирмы и имели право созывать деловые совещания, работать с руководителями любого уровня управления, участвовать во всех мероприятиях, которые могли бы оказать влияние на успех реорганизации.

Руководитель целевой группы временной переходной структуры управления совместно с президентом за два месяца до начала реорганизации определил перечень работ и обязанностей, которые должны быть перераспределены между различными менеджерами. Были созданы временные управленческие комитеты, некоторых руководителей попросили исполнять их старые обязанности, пока не будут подготовлены заменяющие их менеджеры. Специальная группа управляющих выполняла функции, несовпадающие с их новыми или старыми обязанностями. Всех, кого реорганизация не затрагивала, просили работать как обычно. Были разработаны временные формы учета и отчетности. Руководителю целевой группы перехода к структуре по отделениям была передана группа экспертов, которые по его указанию принимали участие в решении различных производственных вопросов, в распределении обязанностей и ответственности по новой структуре управления, в создании новых служб и подразделений. Они же разрабатывали новые должностные инструкции.

Два месяца потребовалось компании "Сан петролиум продакс" для перехода на новую структуру управления. За это время руководители целевых групп внедрения провели десятки семинаров и совещаний с управляющими различных подразделений по налаживанию их работы. Переданные им эксперты участвовали в организации новых и роспуске старых служб. Окончательный переход

на новую структуру управления (с самостоятельными центрами прибыли) ознаменовался изданием новой организационной схемы с указанием конкретных должностных лиц, утверждением должностных инструкций и роспуском группы временно переходной структуры. Что касается параллельно действовавшей группы внедрения новой структуры, то она продолжала работать еще четыре месяца, осуществляя "доводку" новой системы управления компанией.

Для организации внедрения новой структуры производственных возможностей МПЗ воспользуемся рекомендациями американских фирм.

1. Оценка подготовленности организации к внедрению нововведения: выявление источников сопротивления; определение параметров изменения в организации; анализ организационных проблем.

2. Разработка и осуществление программы внедрения: распространение информации о достоинствах нововведения; участие персонала в распространении и оценке информации о нововведении; выявление и демонстрация неудовлетворенности текущим состоянием управления; сбор дополнительной информации и переподготовка персонала; прием на работу нового персонала и должностные перемещения в соответствии с нововведением; приобретение необходимого материала и оборудования; обустройство ЭВМ рабочих мест; образование эффективной системы межличностных коммуникаций; пересмотр должностных инструкций; формирование системы стимулирующей использование нововведения; составление плана-графика переходного процесса; организация внедрения нововведения: включение в проект нововведения плана по его внедрению; использование эксперимента для демонстрации достоинства нововведения.

3. Контроль за ходом реализации программы и модификация нововведения: исполнение программы внедрения; создание механизма обратной связи о результате внедрения; оценка управления переходным процессом и модификация нововведения; оценка результатов внедрения информации по каналу обратной связи; модификация нововведения.

4. Методические указания к формированию линии поведения разработчика: получение поддержки высшего руководства; вовлечение персонала; получение поддержки основных центров власти; привлечение на свою сторону лидеров неформальных групп; учет инерционных организационных систем; осуществление решительных действий по борьбе с оппозицией нововведения; снижение чувства неопределенности у персонала в связи с внедрением нововведения.

Оптимальная политика акционерного общества МПЗ в области купли-продажи акций

Главная цель акционерного общества в этом направлении — привлечение свободного капитала как у нас в стране, так и за рубежом для прямых инвестиций в развитие предприятий. Учитывая инфляционные процессы в республике, приближение гиперинфляции (рост цен на 1000 %), а также то, что свободный капитал, имеющийся в нашей стране (150 млрд.руб.), начинают забирать такие крупные российские акционерные общест-



ва, как АО "КамАЗ", "Менатеп", "ВАЗ", "АЗЛК" и др., действовать в области организации акционерного предприятия нужно предельно быстро. Учитывая сложности с поставками металла, а также качество последнего, скупку акций других АО и продажу им собственных акций (квазивертикальная интеграция) необходимо проводить с металлургическими комбинатами, выпускающими ШХ-15. Это должно обеспечить постоянных поставщиков по металлу. На эти цели должно быть использовано 10—20 % акционерного капитала. 20—30 % акций необходимо пустить в свободную продажу прежде всего своим потребителям в обмен на гарантию быть постоянным поставщиком, а также другим юридическим лицам, например, банкам. С целью сохранения наиболее высококвалифицированных работников, рабочих, занятых на самых тяжелых работах (выделить примерно 500 человек), а также с целью повышения их заинтересованности в повышении эффективности своего труда, необходимо продавать им привилегированные акции (с дивидендом не менее 15 % от номинала). Причем для покупки привилегированных акций взять у банка в кредит 1 млн.руб. (все цифры приводятся в сопоставимых ценах уровня 1991 г.) и выделить его вышеуказанным работникам, которые, покупая привилегированные акции, становятся собственниками предприятия. Вырученные деньги (1 млн.руб.) направить на прямые инвестиции для развития завода. При этом проценты за кредит оплачиваются предприятием. Предприятие при этом практически ничего не теряет, так как получает инвестиции на развитие, а на величину банковских ставок уменьшается налогооблагаемая прибыль (т.е. уменьшаются платежи государству), кадровые же работники завода становятся его собственниками на величину суммы выкупаемых ими по кредиту акций.

Общая сумма дивидендов по этим акциям (не менее 15 % от номинала) составит не менее

150000 рублей в год. Таким образом, каждый из вышеупомянутых работников будет являться владельцем предприятия на сумму 2000 рублей и дополнительно ежегодно получать не менее 300 рублей (расчеты в ценах 1991 года). При увольнении данного работника с него взыскивается вся сумма выделенных ему кредитов.

Под продажу привилегированных акций иным кадровым работникам предприятие берет кредит на сумму 3—9 млн.рублей. Вырученные после продажи акций на эту же сумму деньги также будут идти на инвестиции для развития предприятия (без налогообложения). Таким образом, кадровые работники, купившие привилегированные акции за эти кредиты, становятся собственниками завода, однако их дивиденд уменьшается на величину банковских ставок за кредит (10 %) и составляет 5 % от номинала. Общая сумма выплат по дивидендам за эти акции будет составлять от 150000 до 750000 рублей в год.

30 % обычных акций с правом голоса (одна акция — один голос) на сумму 20—30 млн.рублей продается работникам завода, желающим как участвовать в управлении, так и получать дивиденд. Дивиденд по обычным акциям будет составлять примерно 7,5 %. Общая сумма выплат по этим дивидендам составит 1,5—7 млн.рублей в год.

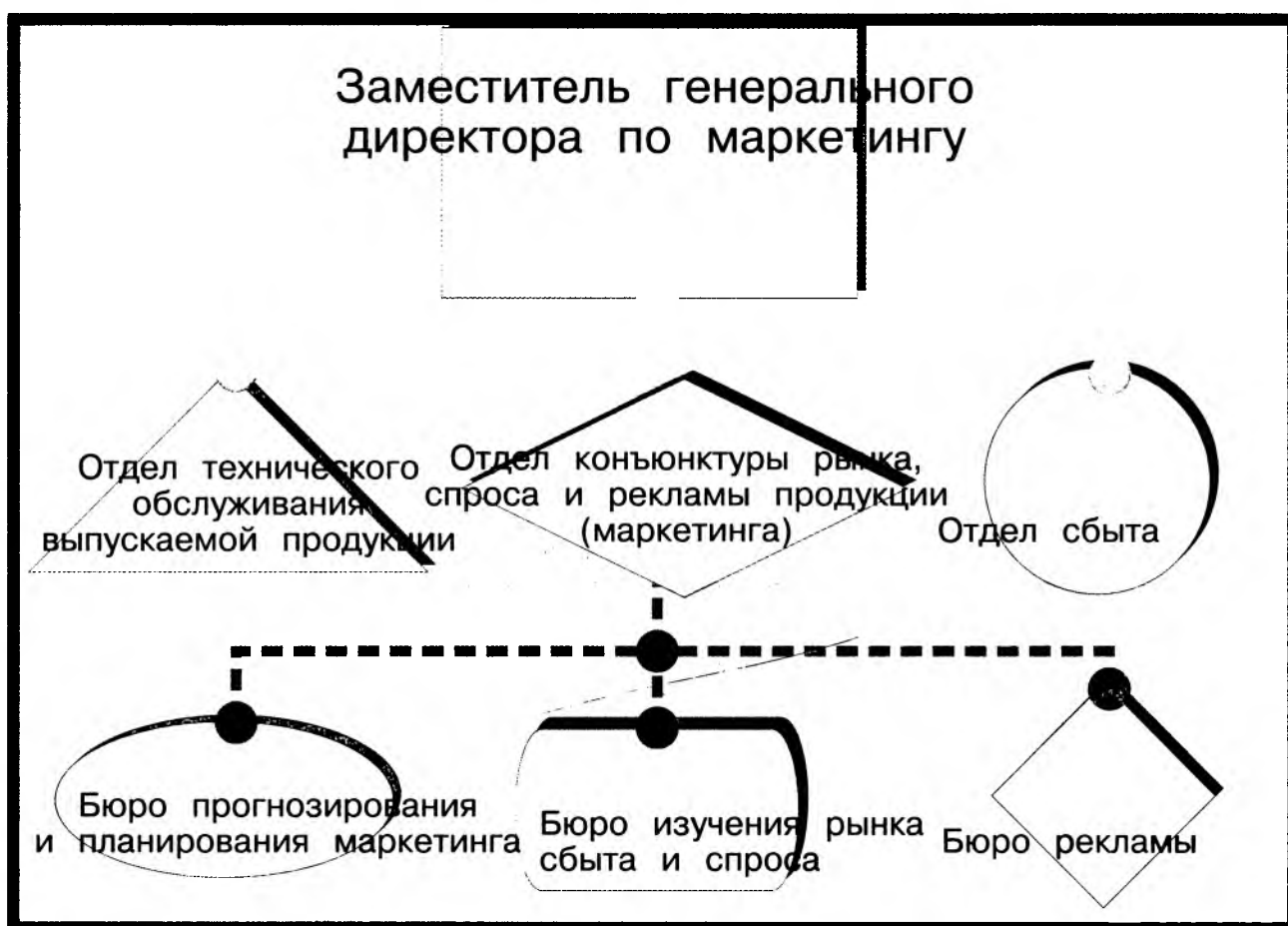
Учитывая сложное нестабильное положение в нашей стране, тенденции к инфляции, акционерное собрание (оценочная комиссия) ежегодно переоценивает основные фонды, увеличивая при этом на величину инфляции номинальную стоимость акций. Таким образом, акционерное общество будет гарантировать защиту своих акционеров от инфляции. Примерная сумма платежей по дивидендам привилегированных акций и обычным акциям на одного работника может составлять 1300 рублей в год и выше.

Организационные структуры управления службами маркетинга, сбыта и техобслуживания.



Организационная структура управления службами маркетинга, сбыта, технического обслуживания продукции для объединений и предприятий с объемом производства до 50 млн.руб.





Организационная структура управления службами маркетинга, сбыта и технического обслуживания продукции для объединений и предприятий с объемом производства от 50 до 350 млн.руб.

Для современных условий производства и реализации продукции в Республике Беларусь перечисленные выше структуры выглядят несколько усложненными. В качестве варианта перехода к таким структурам можно выбрать более простую и относительно дешевую структуру отдела конъюнктуры, спроса и рекламы продукции (маркетинга) с введением в необходимых случаях должности заместителя (генерального) директора по маркетингу или с возложением исполнения этих обязанностей на заместителя (генерального) директора по коммерческим вопросам. Как показали специальные исследования, наиболее рационально выбор организационной структуры службы маркетинга следует осуществлять в зависимости от объемов производства в следующих пределах: 1) свыше 350 млн.руб.; 2) от 50 до 350 млн.руб.; 3) до 50 млн.руб.

Для объединений с объемом производства свыше 350 млн.руб. целесообразно наличие должности заместителя генерального директора по мар-

кетингу, которому подчиняется управление маркетинга сбыта и технического обслуживания выпускаемой продукции. Для объединений и предприятий с объемом производства от 50 до 350 млн.руб. целесообразно вместо управления маркетинга создать отдел конъюнктуры рынка, спроса и рекламы продукции (отдел маркетинга). Для небольших объединений и предприятий с объемом производства до 50 млн.руб. целесообразна структура службы, подчиненная заместителю генерального директора (директора) по коммерческим вопросам. Обслуживание выпускаемой продукции в этом случае находится в службе главного инженера.

В зависимости от объема и номенклатуры производства, опыта и подготовки кадров бюро конъюнктуры рынка, спроса и рекламы продукции (маркетинга) может быть или самостоятельным и подчиняться непосредственно заместителю (генерального) директора по коммерческим вопросам, либо входить в состав отдела сбыта.

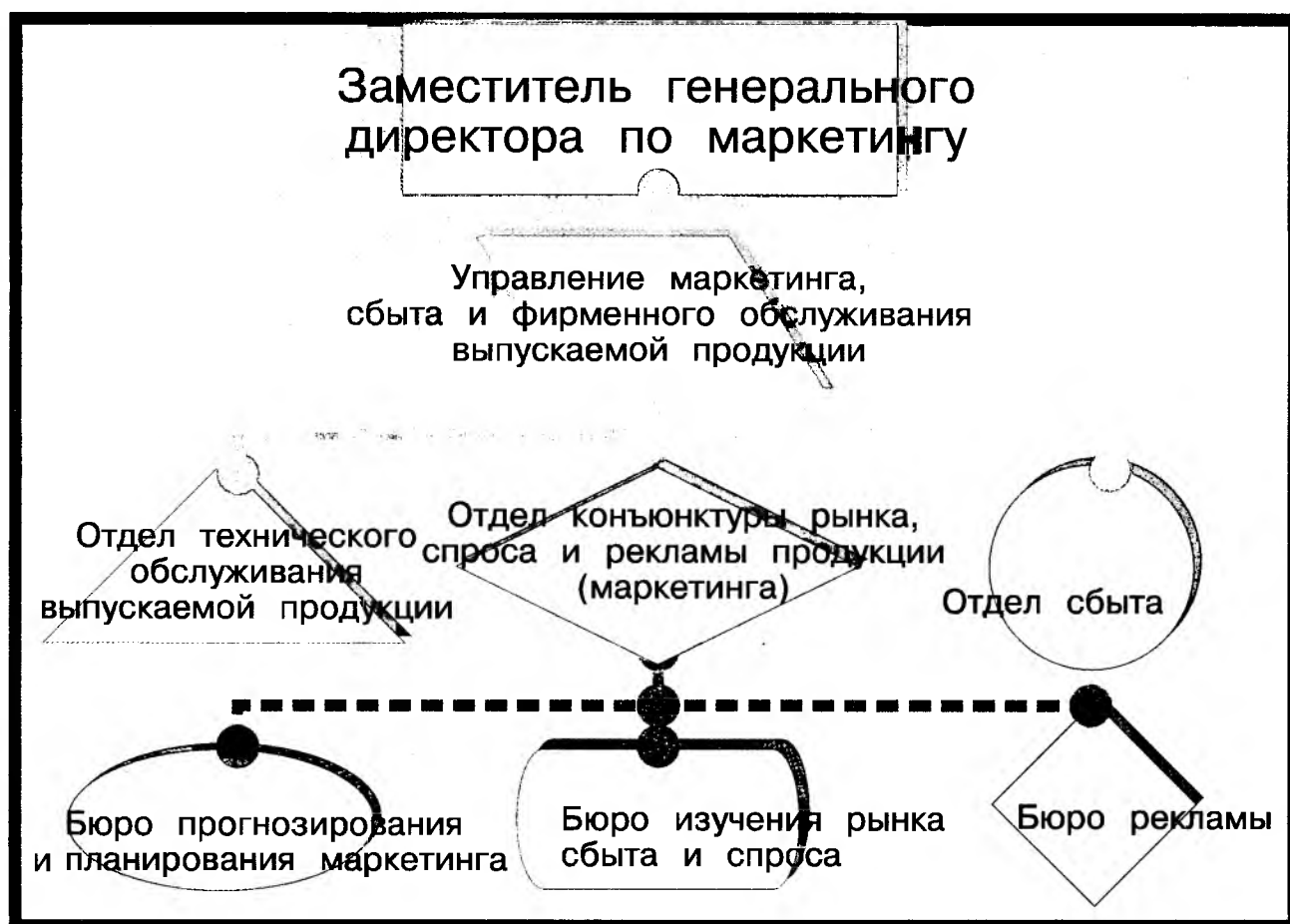
Формирование конкретных структур служб маркетинга осуществляется на основании ранее сформулированных стратегических и тактических целей деятельности предприятия. Исходя из этих целей формулируются задачи в разрезе основных направлений их реализации.

- 1) по бюро прогнозирования и планирования маркетинга: разработка прогнозов конъюнктуры рынка, платежеспособного спроса, номенклатуры выпускаемой продукции и цен; разработка краткосрочной, среднесрочной и долгосрочной стратегии маркетинга; разработка рекомендаций по формированию производственных мощностей и плана производства;
- 2) по бюро изучения рынка сбыта и спроса: исследование факторов, определяющих структуру и динамику потребительского спроса на продукцию предприятия; изучение спроса на продукцию предприятия и разработка долгосрочных (на 10—15 лет), среднесрочных (до 5

лет) и краткосрочных (1-2 года) прогнозов потребности в выпускаемой технике; определение конкурентоспособности продукции предприятия; исследование потребительских свойств производимой продукции и предъявляемых к ним потребительских требований;

- 3) по бюро рекламы: определение наиболее эффективных направлений проведения рекламы с учетом особенностей выпускаемой продукции и конъюнктуры рынка; организация необходимых видов рекламы продукции и формирование доверия и уважения к предприятию-изготовителю.

Таким образом, можно сделать вывод, что целенаправленное проведение политики, направленной на решение проблем ускоренной реализации продукции путем изучения рынка и приспособление к нему производства продукции, возможно лишь в рамках создания на предприятиях самостоятельных структурных подразделений — служб маркетинга.



Организационная структура управления службами маркетинга, сбыта и технического обслуживания продукции для объединений с объемом производства более 350 млн.руб.

