

торговой марки, не приходится. Продажи, основанные на продвижении «продуктов» с самыми разными наименованиями, — хорошая площадка для вариантов рекламных обращений. Однако продвигает продукт хорошо спланированная рекламная кампания, сочетающая в себе как управление каналами коммуникации, так и частоту рекламных обращений, включая, разумеется, и другие факторы продвижения, но не имя само по себе.

Миф девятый: «Профессионалы сделают лучше». Это так и не так. Чтобы спланировать вывод нового продукта на рынки нескольких субъектов РФ одновременно, стоит привлечь профессионалов. Но набросать варианты рекламной листовки смогут и ваши специалисты, имеющие представление о любом графическом редакторе, например, Corel Draw. Вряд ли результат будет принципиально отличаться от продукта, который за соответствующий гонорар Вам предоставит стороннее рекламное агентство. Как минимум, при этом фирма сэкономит время, необходимое на разработку технического задания для внешнего исполнителя.

Миф десятый: «Маркетинг — страховка от ошибок». По нашему мнению, это самый вредоносный миф из всех рассматриваемых. Маркетолог-практик застрахован от профессиональных ошибок не больше, чем врач или судья. Сам по себе он не является ни гарантией, ни страховкой от возможных последствий, которые могут случиться в результате принятых управленческих решений. Безусловно, у ошибок есть цена, часто она оказывается достаточно высокой. Однако совершенно нестрашно допускать ошибки, а страшно совершать непоправимые ошибки. Отличную помощь усилиям по управлению рисками и нивелированию возможных угроз могут оказать навыки прогнозирования, бюджетирования, построения моделей, матриц возможностей, карт риска и другие не самые сложные, но достаточно эффективные методы. В целом их можно охарактеризовать как элементарную предусмотрительность, позволяющую видеть наиболее вероятные варианты сценариев возможного развития событий ближайшего будущего.

ПРИМЕЧАНИЕ

¹ См.: Манн И.Б. Маркетинг на 100 %: ремикс: как стать хорошим менеджером по маркетингу. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2006. 384 с.

К. Г. Самолькин,
аспирант кафедры менеджмента
Мордовского государственного университета

Необходимость и предпосылки реструктуризации ЗАО «Ельниковская ДСПМК» на принципах маркетинга

Реструктуризация промышленного предприятия является одним из способов адаптации к постоянно изменяющимся условиям внешней среды, приведения его организационной, производственной и финансовой структур в соответствие с требованиями рынка и стратегии развития.

Проведенный анализ производственно-сбытовой деятельности ЗАО «Ельниковская ДСПМК» показал, что в настоящее время рыночные потребности и внутренние возможности предприятия не являются сбалансированными. Основные проблемы ЗАО «Ельниковская ДСПМК» — отсутствие занимающегося маркетингом структурного подразделения, недостаток квалифицированных специалистов, небольшая доля предприятия на рынке, низкая степень загрузки производственных мощностей, слабо развитые маркетинговые коммуникации с потребителями.

Результаты анализа свидетельствуют о низких значениях профиля ЗАО «Ельниковская ДСПМК». Наиболее приближенными друг к другу являются реальные и требуемые рыночной средой показатели эффективности хозяйственной деятельности, качества выпускаемой продукции, экологичности производства. Целевой рынок и его субъекты не достигли должного уровня экологической сознательности и понимания действующего законодательства. Однако проведенное исследование покупательских предпочтений выявило увеличение потребления изделий из дерева по причине их экологической чистоты.

Анализ факторов внутренней и внешней среды подтвердил необходимость проведения комплексной реструктуризации, включающей наряду с маркетинговой и другие направления функциональной реструктуризации. В настоящее время приоритетной зоной хозяйствования ЗАО «Ельниковская ДСПМК» стало выполнение подрядных работ по строительству автомобильных дорог и возведению зданий. Остальные виды деятельности являются вспомогательными, обслуживающими потребности корпоративных потребителей.

Они технологически не связаны с основным производством и основаны на разных активах, технологиях и процессах, что усложняет процесс управления предприятием и снижает общую эффективность его деятельности. Создание группы конкурентоспособных стратегических производственных единиц (центров затрат, прибыли и инвестиций) в результате организационно-правовой, финансово-экономической, производственной реструктуризации позволит увеличить финансовую устойчивость и гибкость предприятия, оптимизировать налоговую нагрузку, построить рациональную схему управления предприятием с использованием современных информационных технологий, повысить эффективность функционирования отдельных хозяйственных единиц посредством совершенствования производственных процессов, структурировать инновационно-инвестиционную деятельность.

В основе комплексной программы реструктуризации должно быть маркетинговое направление, ориентированное на покупателей и подкрепленное комплексом мер, нацеленных на удовлетворение потребностей рынка. Реструктуризация на принципах маркетинга представляет собой инструмент, позволяющий переориентировать деятельность предприятия на принципы маркетинга (ориентация на потребителя, гибкое реагирование на изменение требований рынка, необходимость дифференцированного подхода к рынку, ориентация на нововведения и долгосрочную перспективу).

Кризисный этап рыночных преобразований характеризуется неопределенностью и неустойчивостью конкурентных позиций деревообрабатывающих предприятий Мордовии. Такая ситуация может привести не только к потере конкурентоспособности, но и поставить вопрос о выживаемости предприятия. Для обоснования необходимости реструктуризации ЗАО «Ельниковская ДСПМК» на принципах маркетинга были определены основные конкуренты предприятия на основе опроса потребителей. Анализ конкурентного профиля заключается в сравнении компаний по ключевым факторам успеха. Основным конкурентом ЗАО «Ельниковская ДСПМК» является торговая сеть «Дровосек». Анализ показывает, что торговая сеть «Дровосек» превосходит ЗАО «Ельниковская ДСПМК» по широте ассортимента, уровню сервиса, известности, относительной доле рынка. При этом по расположению производителя к рынкам сбыта ЗАО

«Ельниковская ДСПМК» имеет более высокую оценку. Это объясняется тем, что продукция торговой сети завозится в республику из других регионов России.

Неудовлетворительное конкурентное положение, занимаемое ЗАО «Ельниковская ДСПМК», свидетельствует о необходимости проведения реструктуризационных мероприятий на принципах маркетинга. Именно маркетинговый подход к управлению позволяет «увязать» внутренние возможности предприятия с потребностями, определить целевую ориентацию предприятия и выиграть в конкурентной борьбе.

В качестве стратегической цели ЗАО «Ельниковская ДСПМК» целесообразно, на наш взгляд, выбрать укрепление позиций на региональном рынке за счет увеличения доли деревообрабатывающей продукции на 5 % в течение 2011—2012 гг. При этом укрепление позиций должно осуществляться за счет увеличения объемов продаж по товарным группам высокой степени переработки.

На втором этапе процесса реструктуризации необходимо разработать стратегические альтернативы формализации и уточнения стратегий развития предприятия. Более широкие возможности для выбора стратегических маркетинговых решений на корпоративном уровне представляет матрица Мак-Кинзи, позволяющая принимать решения по эффективному использованию потенциала предприятия (ось ОХ) в зависимости от различных уровней привлекательности рынка (ось ОУ) (таблица).

ЗАО «Ельниковская ДСПМК» находится в 5 квадранте, следовательно, ему необходимо сосредоточить внимание на улучшении позиций и росте доходов. Соответственно, основным стратегическим направлением развития предприятия является оборонительная стратегия («усилить или удержать»). Выбор этой стратегии можно обосновать тем, что потенциал реализации традиционных лесоматериалов и конструкций из дерева, выпускаемых предприятием, остается достаточно высоким. Однако степень износа основных производственных фондов составляет 56 %, степень загрузки имеющихся мощностей — от 50 до 90 %. Снижение объемов продаж в 2008—2009 гг. связано с общим кризисным состоянием российской промышленности, недостаточностью ресурсов (особенно трудовых), низкой степенью информированности потребителей о продукции производителя. Кроме того,

спрос на некоторые товарные позиции (паркет) снижается с каждым годом, что приводит к затовариванию рынка и снижению общей рентабельности. Оборонительная стратегия обеспечит предприятию более глубокое проникновение на рынок и увеличение доли на региональном рынке за счет формирования маркетинговой стратегии и тактики, разработки текущего и перспективного ассортимента с учетом покупательского спроса, использования стимулирующих цен, сокращения сроков доставки товаров до потребителей, формирования концепции продвижения продукта на рынок.

Таблица

Стратегические альтернативы развития ЗАО «Ельниковская ДСПМК»

Привлекательность рынка (отрасли)	Сильная	1. Доходность за счет привлекательности отрасли	4. Инвестиции для закрепления на рынке	7. Инвестиции для защиты лидерства
	Средняя	2. Борьба за улучшение позиций и рентабельность	5. Борьба за улучшение позиций и увеличение дохода	8. Инвестиции для усиления конкурентных преимуществ
	Слабая	3. Выход из бизнеса	6. Защита конкурентных позиций при минимуме инвестиций	9. Извлечение прибыли благодаря хорошим позициям
		Слабая	Средняя	Сильная
Стратегическое положение (конкурентная позиция)				

Таким образом, в современных условиях реструктуризация предприятия на принципах маркетинга становится объективной необходимостью, так как может обеспечить его конкурентоспособность и создать некоторые конкурентные преимущества продукции предприятия. Реструктуризационные мероприятия актуальны для ЗАО «Ельниковская ДСПМК» в связи с усилением конкурентной борьбы на республиканском рынке лесоматериалов, небольшой долей рынка, занимаемой предприятием, его неустойчивым положением. Предлагаемая ЗАО «Ельниковская ДСПМК» оборонительная стратегия развития ориентируется на увеличение доли рынка, повышение финансовой устойчивости предприятия и его инвестиционной привлекательности.

Ю. В. Глухов,
аспирант кафедры государственного и муниципального управления
Мордовского государственного университета

Роль маркетинговой службы в работе сельскохозяйственного потребительского снабженческо-сбытового кооператива

В отличие от других стран в сельском хозяйстве России существенное развитие получила горизонтальная кооперация, что нельзя сказать о вертикальной, которая развивается медленно. В результате товаропроизводители, оставаясь поставщиками сельскохозяйственного сырья, независимо от форм собственности и хозяйствования, несут большие потери (30—40 % прибыли от суммы реализации готового продукта, которая оседает у перерабатывающих и снабженческих предприятий, многочисленных посредников, в транспортных организациях, оптовой и розничной торговле).

За последние несколько лет разработаны специальные правительственные программы развития сельскохозяйственной кооперации, предусматривающие широкую гамму мероприятий по созданию правовых, организационных и экономических условий для развития кооперативов именно вертикального типа и их государственной поддержки. В результате реализации этих программ в Мордовии в 2010 г. было создано порядка 260 сельскохозяйственных потребительских кооперативов, из них 213 — это снабженческо-сбытовые (СПССК). Предпочтение СПССК отдано неслучайно. Эти кооперативы позволяют решить ряд проблем, с которыми сталкиваются сельхозтоваропроизводители: сбыт и реализация продукции; поставки ГСМ, семян, удобрений; транспортные услуги и др. Создание СПССК может обеспечить гарантию востребованности продукции каждого предприятия, правильную организацию налогообложения, условия привлечения инвестиций.

Создание СПССК позволит использовать ряд преимуществ интегрированного предприятия: повысить отдачу от уже имеющихся средств за счет улучшения управления предприятием; стабилизировать экономику предприятий за счет сближения интересов товаропроизводителей, перерабатывающих и торговых структур; расширить возможности регулирования уровня закупочных цен на сельскохозяйствен-

ную продукцию и отпускной цены на конечную продукцию; централизовать финансовые средства и инвестировать их в наиболее узкие места; стабилизировать хозяйственные связи за счет повышения надежности и упрочения взаиморасчетов по предприятиям, связанным в технологическую цепочку; добиться денежной стабильности и противодействовать инфляционным процессам.

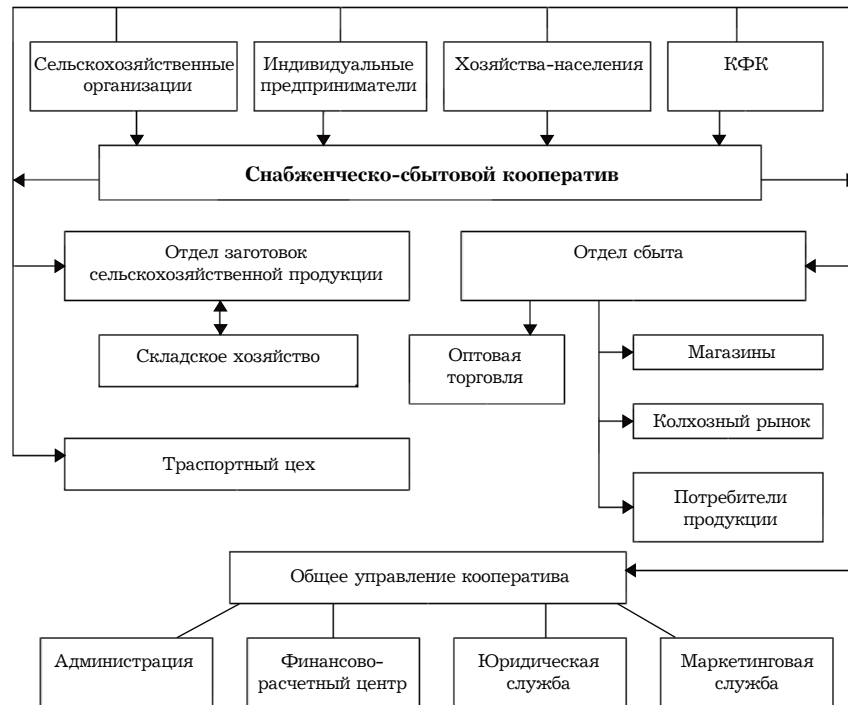


Рисунок. Перспективная организационная структура снабженческо-сбытового кооператива

В составе общего управления кооператива перспективной организационной структуры СПССК, представленной на рисунке, наряду с администрацией, финансово-расчетным центром и юридической службой должно существовать управление маркетинговой службы. Несмотря на то

что в настоящее время среднее по размерам российское сельскохозяйственное предприятие не может позволить себе организовать и содержать такое подразделение, его необходимость в условиях рыночных отношений очевидна. Например, при формировании рынка сбыта продукции предприятия, на которых отсутствует маркетинговая служба, несут значительные потери при бартерных сделках и обращении к посредникам. Наличие такой службы позволит минимизировать подобные потери. Также централизованная служба маркетинга СПССК будет решать значительную часть снабженческо-сбытовых проблем его участников. Одновременно она способна выполнять функции уполномоченного государством заказчика и поставщика продовольствия в федеральный и региональный фонды.

Действуя как рыночный агент, СПССК должен быть заинтересован в обеспечении эффективного комплекса агромаркетинга, основными функциями которого являются сбор, хранение, анализ информации и прогнозирование конъюнктуры и тенденций развития основных показателей продовольственных и других рынков, на которых работают сельскохозяйственные товаропроизводители; поиск оптовых и розничных торговых партнеров, торговое представительство и формирование пакетов соглашений и договоров для обеспечения сбыта продукции и услуг сельхозпроизводителей; мониторинг конкурентной ситуации, положения аграрных товаропроизводителей, содействие в разработке и осуществлении стратегий обеспечения конкурентных преимуществ по товарам и услугам, производимым в районе; мониторинг инновационных решений и проектов для внедрения, поиск бюджетных и внебюджетных источников финансирования; разработка бизнес-планов, планов по маркетингу сельскохозяйственной продукции, их поддержка и исполнение, оценка и снижение рисков, увеличение прибыли.

Наличие маркетинговой службы в структуре СПССК и реализация вышесказанных функций создадут дополнительные условия для эффективного функционирования широкой сети сельскохозяйственных потребительских кооперативов, что обеспечит повышение доходов и занятости их членов, особенно мелких и средних сельхозтоваропроизводителей.