



*It is shown how the marketing service at RUP "BMZ" is working.*

Н. В. АНДРИАНОВ, РУП «БМЗ»

## МАРКЕТИНГОВАЯ ПОЛИТИКА НА РУП "БМЗ"

За последнее десятилетие маркетинг стремительно ворвался в нашу хозяйственную деятельность больше как мода, чем как средство достижения успеха. Причиной тому, очевидно, была неготовность управленческого персонала к его внедрению. В учебниках маркетинг представляется инструментом для сбыта и продвижения товаров на рынке. Такое весьма ограниченное определение маркетинга заведомо предопределило неудачи предприятий при попытках выхода из кризисных ситуаций. В отраслевых рекомендациях до сих пор предлагаются маркетинговые методы при сбыте неликвидной продукции. Такие подходы в решении проблем сбыта находятся в противоречии с логикой маркетинга – производить только покупаемую на рынке продукцию. Очевидно, поэтому сверхнормативная продукция продолжает накапливаться на складах субъектов хозяйствования.

Многолетняя практика и осмысление маркетинга через ошибки и удаchi позволила понять и сформулировать его назначение.

Маркетинг – это самая общая наука, которая востребована в современном развитом обществе для создания богатства наций и их граждан.

В настоящее время преуспевают предприятия, внедрившие тотальный качественный менеджмент, базой которого служит маркетинговый менеджмент. Необходимо обратить внимание, что выражение «marketing management» часто переводят в смысле «управление маркетингом». По сути это означает отдельную структурную составляющую менеджмента. Вследствие чего ограничивается роль маркетинга в бизнесе. В действительности маркетинговый менеджмент включает в себя воздействие всех знаний философии и политэкономии, истории и медицины, физики и математики, дизайна и технологии, социологии и коммерции, банковского дела и логистики, географии и практической экономики, а также многое другое. Все это необходимо, чтобы удовлетворять потребности людей. Маркетинг мотивирует персонал компаний производить только ту продукцию и предоставлять только те услуги, которые востре-

бованы или будут востребованы человеком через рынок. Именно в этом высшее назначение и социальная значимость маркетинга.

В свою очередь назначение любого коммерческого предприятия, в том числе и такого как наше, зарабатывать деньги путем непрерывного роста продаж, удовлетворяющих покупателей. Для этого требуется производить на уровне современных технологий безупречную металлопродукцию на равных с лучшими производителями в мире и представлять нашу металлопродукцию на прибыльной основе в любом сегменте мировых рынков.

Из изложенного выше можно видеть единение назначений у предприятия как субъекта хозяйствования с маркетингом как научного средства для достижения успеха в бизнесе.

Комплексная диагностика состояния маркетинга на нашем заводе выявила общий недостаток маркетинговой информации и рассредоточенность отдельных служб маркетинга в нескольких структурных подразделениях, что негативно воздействовало на конечные результаты в работе предприятия. После определения состояния маркетинга по десяти ключевым элементам:

- выбор покупателей для продаж;
- выявление рыночных «ниш» для себя;
- выявление конкурентов на рынке;
- определение покупательского спроса;
- экспертиза цен против конкурентов;
- оценка качества против конкурентов;
- оценка прибыльности;
- оценка эффективности от маркетинга;
- оценка уровня менеджмента;
- оценка конкурентоспособности

была разработана принципиально новая организационная структура Управления маркетинга (см. рисунок) с повышением статуса его руководителя путём подчинения непосредственно генеральному директору завода.

Учреждена должность заместителя начальника Управления маркетинга с уточнением функций по координации маркетинговой деятельности



Организационная структура Управления маркетинга РУП «Белорусский металлургический завод»

внутри завода и за его пределами, а также ее совершенствования.

Во вновь разработанном Положении об Управлении маркетинга определены цели и задачи его функционирования с учетом достижения способности осуществлять бенч-маркинг, т.е. обеспечивать присутствие РУП «БМЗ» рядом с лидерами мировых рынков металлопродукции. В связи с этим поставлена основная задача формировать портфель заказов на заводе на очередной финансовый год до декабря текущего года. В данной задаче работа маркетологов рассматривается во временных интервалах, измеряемых годами, что создает хорошие условия для текущего планирования финансово-экономическими и производственными структурными подразделениями эффективной деятельности на заводе.

Другой основной задачей службы маркетинга завода является проведение маркетинговых расчетов цен на продукцию и внесение предложений для принятия управленческого решения по установлению заявляемой цены перед началом предконтрактных переговоров с заказчиками. Суть маркетинговой цены заключается в том, что ее определяют маркетологи с участием экономистов в несколько этапов по каждому заказу на закупку продукции завода. Прежде рассматриваются данные маркетинговых исследований рынка заказчика, затем определяется точка безубыточности на заказ, далее следует анализ цен конкурентов, выбор условий поставки продукции и одного из вариантов маркетинговой цели: либо расширение своей «ниши» на рынке заказчика, либо получение максимальной прибыли, либо получение максимальной выручки от продаж или любой ценой сохранить свое присутствие на

данном рынке. После этого рассчитывается минимальное и максимальное значение маркетинговой цены с одновременным определением минимальной и максимальной маржи между значением точки безубыточности на заказ и выручкой при продажах по этому заказу. Таким образом, еще до начала предконтрактных переговоров уже известен диапазон приемлемых цен. Наша команда переговорщиков получила реальную возможность договариваться без ошибок в определении окончательно оптимальной цены, обеспечивая прибыльность по каждой поставке и каждому контракту в целом. Вследствие этого достигаются директивные значения коэффициента полезного действия маркетинговой политики на заводе.

Бюро с помощью аналитических методов и компьютерного анализа проводит внутренний маркетинговый аудит, выявляя возможности по развитию завода в соответствии с динамикой рынка. Для чего прежде всего анализируется стратегия продаж, выбранная заводом на каждом рынке в зависимости от конкуренции, проводится экспертиза ценовой конкуренции по каждому продукту, выявляется отношение к заводу на основе выставленной клиентом рейтинговой оценки надежности нас как поставщика, осуществляется аудит состояния людских ресурсов завода и их адекватность требованиям мировой бизнес-среды, определяется эффективность внедрения НИОКР в текущей деятельности завода по результатам продаж новых видов продукции. В итоге отделом определяется положение завода в конкурентной среде и предлагаются практические меры для успешной конкуренции на уровне мировых лидеров рынка.

Оперативную деятельность Управления маркетинга обеспечивает ряд подразделений (см. рису-

нок). Особая роль принадлежит бюро переводов в развитии людских ресурсов. Такое неожиданное совмещение функций связано с тем, что для нашего экспортно ориентированного предприятия актуально требование, когда каждый работник в системе маркетинга обязан владеть хотя бы одним иностранным языком. Поэтому развитие людского ресурса в самой службе маркетинга начинается с изучения иностранного языка не для зачета, а для практического применения.

Мы живем в интригующее время, зачастую ставящее в тупик руководителей предприятий. Однако те из них, кто безошибочно определяет стратегию выживания и ее директивные положения, способны держать под контролем подобные изменения. Гибкость служит ключом от входной двери в будущее. С гибкостью мы должны выполнять требования наших заказчиков в производстве при помощи маркетинга, с учетом их формулировать дальновидные стратегии при решении сложных задач, особенно при оптимизации стоимости. Предприятие обязано устанавливать цели и разрабатывать стратегии, чтобы достигать эти цели. Metallурги в особенности должны спрашивать у себя: лучше ли управлять всей цепью производства или довериться воздействию внешних факторов-первопричин на определенные функции? Реальная альтернатива заключается в

специализации определенных функций в пределах управленческой схемы. Целью является снижение установленной стоимости каждой функции до минимума и перераспределение функций труда, где рамки экономических и технологических условий проявляются самым лучшим образом. В повседневной жизни металлургической отрасли эта цель достигается поэтапно с учетом ориентации на покупателя в производстве и продажах, повышения производительности, ориентации на заказчиков в управлении, большой гибкости в исполнительности на уровне цеховых участков, объединения в одно целое закупок – продаж – планирования – производства – технического обслуживания средств производства.

Все это должно быть соединяемо, сочетается с маркетингом в форме единой сетевой схемы. В конечном итоге в схему можно включать, что угодно и все, что служит устранению потерь и делает продукцию заданного качества при минимальной стоимости. На практике это означает генерацию прогрессивного воздействия не при помощи больших объединений, продвигающих малые, а при помощи стойких объединений, продвигающих слабые.

Более понятно на аналогии, что этому может служить не дуб, а бамбуковый росток, который хорошо выдерживает шторм.