

О. Ю. Могилевська,
аспірант, Європейський університет, м. Київ

ПРОБЛЕМИ ПОСТАНОВКИ МАРКЕТИНГУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ МАШИНОБУДУВАННЯ

У статті розкриваються особливості постановки маркетингу на підприємствах машинобудування. Для цього запропоновані елементи інноваційної бізнес-моделі підприємства і розглянута роль маркетингового управління в інтеграції з управлінням ефективністю основної діяльності компанії.

The article deals with the raising peculiarities of marketing at enterprises of mechanical engineering. The enterprise elements of innovative business-model are offered and the role of marketing management is considered in integration with a management of efficiency by the basic activity of company.

Ключові слова: системне управління, бізнес-моделювання, менеджмент, маркетингове управління, інновації, прибутковість.

ВСТУП

У вітчизняних машинобудівних підприємств відчувається гостра потреба пов'язати розрізнені елементи управлінської, у тому числі й маркетингової діяльності, в єдине ціле. На наш погляд, для цього треба перейти до стратегічного управління маркетингом, до активного формування ринку. Також необхідне зміцнення зв'язку маркетингу з роботою інших підрозділів, підвищення кваліфікації персоналу.

У сфері маркетингу західна практика щодо ряду ключових параметрів абсолютно несумісна з умовами українського ринку. Положення вітчизняних підприємств відрізняється тим, що у них не достатньо грошових коштів на інвестиції, налагоджування виробництва, постановку менеджменту. Іншими словами, проблема полягає в акумуляції чинників ефективності підприємства, на що у західних компаній були цілі десятиріччя.

ОСНОВНА ЧАСТИНА

Проблема постановки маркетингу на підприємстві полягає в тому, що адміністрація підприємства, замість того, щоб почати із стратегічного маркетингу, починає з операційного. Різниця між першим і другим очевидна. Якщо операційний маркетинг — це набір конкретних методик, процедур, які можна формалізувати і виконати силами тієї або іншої служби, і успіх тут залежить в основному від компетентності фахівців, то стратегічний — пов'язаний не з методиками, а з метою, місією підприємства. І проблема упровадження маркетингу як ідеології роботи (орієнтації на потреби клієнта) розв'язується саме на цьому етапі, оскільки робиться перша серйозна спроба відповісти на питання: кому ми потрібні на ринку?

Далі виникає потреба визначити, який набір продуктів і послуг задовольняє стратегічні, середньостро-

кові і тактичні цілі підприємства. Які людські, фінансові і технічні ресурси для цього необхідні? І тут проблема організації маркетингу переводиться в площину загальноорганізаційну. Необхідна розробка Положення про маркетингову службу.

Наші дослідження підтвердили, що інновації бізнес-моделей матимуть більш велике значення для успіху підприємств, ніж інновації в продуктах або послугах, при цьому можна виділити дві проблеми. Перша — відсутність визначеності. Практично не існує повноцінних досліджень, які проводилися б в процесі розвитку бізнес-моделі. Друга — небагато компаній досконально знають свою існуючу бізнес-модель — її суть, взаємозв'язки, слабкі й сильні сторони.

На наш погляд, бізнес-модель складається з чотирьох взаємозв'язаних елементів, які в сукупності створюють і представляють цінність. Найважливіше — створення цінності. Успішна компанія відрізняється від інших тим, що змогла знайти спосіб створення цінності для клієнтів. Чим менше рівень задоволеності клієнта тими пропозиціями, які є на ринку, і чим краще ваше вирішення проблеми, а також чим нижче його вартість, тим вище цінується ваша пропозиція покупцем.

Для того, щоб реалізувати план, компанії необхідно створити програму менеджменту формули прибутку. Сформулювавши ціннісну пропозицію як для клієнта, так і для бізнесу, компанії повинні потім визначити ключові ресурси і процеси, необхідні для надання цій цінності. Елементи успішної бізнес-моделі представлені на рис. 1.

Формула прибутковості — це детальний план, що визначає дії компанії в створенні цінності для себе, в той же час надаючи цінність клієнту. Ключові ресурси — це такі активи, як людина, технології, продукти, устаткування, дистрибуція і бренд, необхідні для надання

цінності ключовому клієнту. Ключові операційні й управлінські процеси успішних компаній дозволяють їм надавати цінність в такий спосіб, який можна успішно повторювати і збільшувати в масштабі. Вони можуть включати процеси, що повторюються: тренінги, розвиток, виробництво, бюджетування, планування, продаж і надання послуг.

Ці чотири елементи є будівельним блоком будь-якого бізнесу. Ціннісна пропозиція і формула прибутку визначають цінність для клієнта і компанії. Ключові ресурси і ключові процеси описують те, як ця цінність буде представлена. Незважаючи на те, що ця парадигма здається простою, її сила полягає в складній взаємозалежності елементів, з яких вона складається. Серйозні зміни будь-якого з них впливають на всю модель. Успішні бізнеси знаходять більш менш стабільну систему, в якій кожен з цих елементів послідовно зв'язаний один з одним і взаємодоповнюють один одного.

На наш погляд, компаніям, що зміцнилися на ринку, не варто недооцінювати інновації бізнес-моделей. Нами були виділені наступні стратегічні ситуації, в яких потрібні зміни бізнес-моделей.

1. Можливість за допомогою проривних інновацій задовольнити потреби багаточисельних груп потенційних клієнтів, які виключені з ринку, оскільки існуючі рішення для них дуже складні й дорогі.

2. Можливість капіталізувати за рахунок нової технології, будуючи на її основі нову бізнес-модель.

3. Можливість використовувати сфокусованість на вирішенні проблеми, якої ще немає. Це поширена ситуація для сфер, в яких компанії фокусуються на продукті або клієнтських сегментах, що приводить до поліпшення існуючих продуктів, збільшуючи коммодізацію з часом.

4. Потреба захищатися від проривних інновацій на низкоціновому сегменті.

5. Потреба реагувати на умови конкуренції, що змінюються.

Безумовно, компаніям не варто змінювати свою бізнес-модель, якщо вони не упевнені в тому, що потенційні можливості коштують зусиль. Більш того, нова бізнес-модель має бути новою не лише для компанії, а і для всієї індустрії і ринку.

Кращі бізнес-моделі засновані на поєднанні таких чинників, як пропозиція цінності, ланцюжок цінності, збереження цінності. Суть пропозиції цінності в тому, як створити найкращий продукт на ринку. Сенса ланцюжка цінності полягає в тому, як створити цінність за найбільш низькою ціною. У свою чергу, суть збережен-

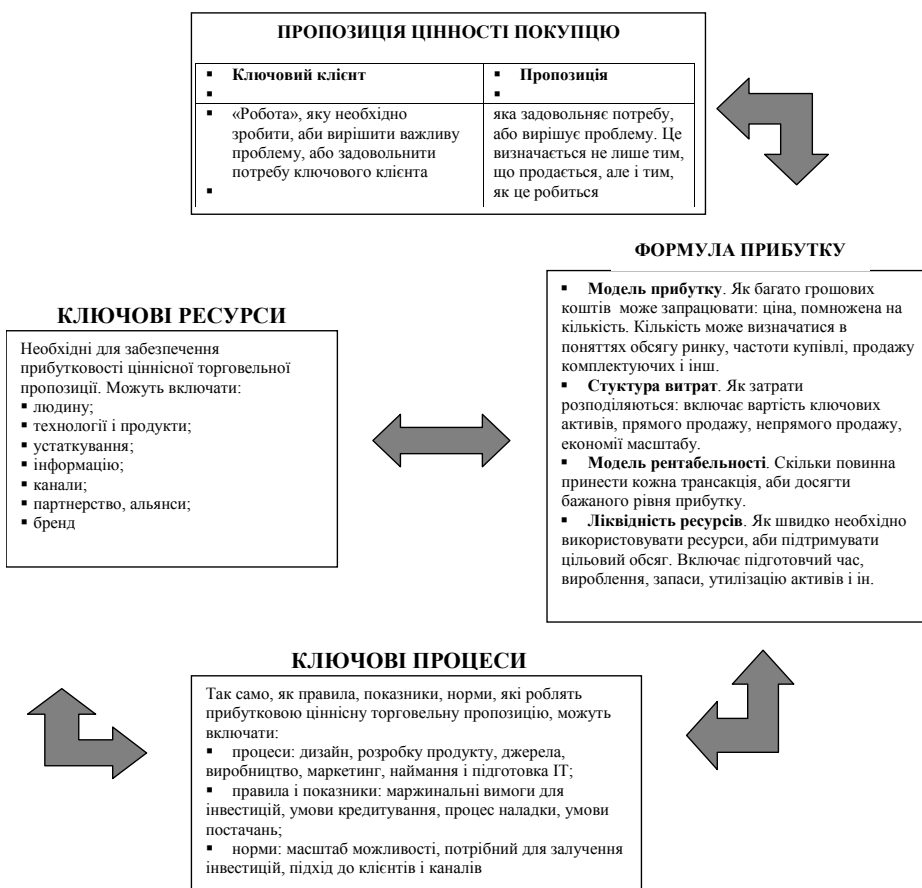


Рис. 1. Елементи успішної бізнес-моделі підприємства

ня цінності в тому, як захистити прибуток від падіння через дії конкурентів або постачальників.

Бізнес-моделювання — це сучасний тренд у бізнесі, що витісняє класичне стратегічне планування. Воно дозволяє компанії за короткий строк сформувані чіткіший і ефективніший стратегічний фокус і дає їй можливість швидко перебудуватися.

Під вартістю бізнесу розуміється вартість його майбутніх економічних вигод. Формально вона визначається здатністю створювати грошові потоки і зменшувати невизначеність, пов'язану з їх вступом в майбутньому. Існує внутрішня і ринкова вартість. Внутрішня вартість активу дорівнює сумі майбутніх вигод власника, що діє, від володіння активом. Вона залежить від впливу декількох чинників: загальноекономічної ситуації; динаміки розвитку ринку; рівня менеджменту (при різній стратегії управління величина вартості буде різною); цілей використання бізнесу; власника.

У процесі продажу бізнесу ціна операції може відрізнятись від внутрішньої вартості у зв'язку з наявністю "інформаційного розриву" між сприйняттям власника й інвестора. Ціна операції відображає ринкову вартість бізнесу. Таким чином, існує розрив між вартістю, що генерується бізнесом, і її сприйняттям з боку ринку. Ці вартості (внутрішня і ринкова) можуть збігатися лише в разі повної інформованості і ефективності ринку.

Зовнішні чинники — це чинники зовнішнього середовища, компанії, що впливають на вартість. Можливості компанії яким-небудь чином на них вплинути укорай обмежені. В цілому до них можна віднести дії кон-

Таблиця 1. Елементи нової системи управління підприємством

Стратегія і корпоративна ефективність	Ринки і клієнти	Фінансові результати	Процедури і ресурси
		Збалансована система показників	
		Стратегічні проекти	
Розробка і вдосконалення продуктів	Відкриття	Реалізація	Комерціалізація
		Система показників для ланцюжка створення вартості	
Основна діяльність	Пульт контролю ланцюжками постачань	Пульт контролю основної діяльності	Пульт контролю ланцюжками постачань
Основні ресурси	Персонал	Інформаційні ресурси	Альянси
		Пульт контролю ресурсів	
		Фінанси	

курентів, контрагентів ринку, переваги споживачів, кон'юнктурні коливання попиту, політичні, правові, культурні зміни і перетворення й ін.

До внутрішніх чинників відносяться ті чинники, які безпосередньо пов'язані з внутрішніми аспектами діяльності самої компанії. Ці чинники компанія може не лише контролювати, але і управляти ними за допомогою прямого впливу. До внутрішніх чинників відносяться: виробництво, логістика, матеріально-технічне забезпечення, продаж, доставка, обслуговування, НДДКР, маркетинг, фінанси, кадрове забезпечення, керівництво, управління й ін.

На наш погляд, успіх сучасного маркетингового управління безпосередньо залежить від двох ключових компетенцій вищого менеджменту: здібності прогнозувати майбутнє краще за конкурентів і уміння зрозуміти, де слід сконцентрувати ресурси компанії. Ранжирування стратегічних альтернатив за критерієм вартості бізнесу дозволяє виявити найбільш перспективний варіант розвитку компанії і розробити детальний план його втілення в життя.

Чинники вартості й види діяльності, що створюють вартість, всі більшою мірою стають нематеріальними. Подібна тенденція вимушує компанії відходити від простого розкриття історичних фінансових результатів і давати все більше інформації про основні чинники вартості — собівартість залучення клієнтів, їх текучості, собівартості обслуговування і економічного прибутку на одного клієнта. Аби отримати можливість управляти новим видом діяльності й процесами створення вартості, складати звіти і прогнози, інтегрувати їх з існуючими структурами, необхідно вивести управлінську і фінансову звітність підприємства на новий рівень.

У балансових звітах компаній не знаходять своє відображення наступні чинники ринкової вартості:

- інтелектуальна вартість і вартість патентів;
- навички і знання персоналу;
- організаційний капітал (трансформація персонального ноу-хау в корпоративні бізнес-процеси і структуру активів);
- вартість бренду (для споживачів і працедавця);
- стосунки з клієнтами.

Дослідження в машинобудівній промисловості показало, що за останніх 25 років інвестиції підприємств даної галузі в дослідження і розробки забезпечили при-

буток після оподаткування лише на рівні 7%, тому що використовувані ними загальноприйняті фінансові інструменти дозволяють врахувати лише 10—20% ресурсів, за які вони несуть відповідальність.

На наш погляд, серед нових чинників вартості необхідно виділити новизну продуктів, процесів і відношення з клієнтами. Ринок починає усвідомлювати, яку величезну цінність приховують в собі клієнтські бази. Згідно теорії управління відношення з клієнтами необхідно вимірювати його загальну цінність для компанії, зважаючи на довгострокову перспективу розвитку бізнесу по кращому з можливих сценаріїв. Розвиток стосунків на довгостроковій основі збільшує потенційну віддачу від клієнта. Ключовими є не лише нинішній

прибуток клієнта, але і потенційні можливості.

Традиційні інструменти обліку і управління не встигають за корпоративними змінами. У більшості компаній види діяльності, що створюють максимальну вартість зацікавлених сторін, не знаходять систематичного відображення в звітності. Таким чином, може виявитися, що компанії не достатньо інвестують у розвиток чинників, що реально забезпечують створення вартості. Ось чому останніми роками набула широкого поширення концепція економічної доданої вартості (EVA), вперше запропонована консалтинговою фірмою "Stern Stewart". Концепція "EVA" враховує витрати на дослідження, рекламу, бренди і стосунки з клієнтами в економічному аспекті як інвестиції. Корпоративний прибуток тепер повинен перевищувати загальні витрати на залучення капіталу, включаючи інвестиції в нематеріальні активи.

"EVA" — це крок вперед у вимірі ефективності роботи підприємства. Проте, на нашу думку, складно визначити повну вартість сьогоденних компаній. Навіть коли інвестиції в дослідження і розробки капіталізуються, це робиться на основі витрат. Оцінка вартості, створеної в результаті таких інвестицій або унаслідок створення цільової вартості (наприклад, проекту розвитку), при використанні такого підходу неможлива. В цілому, аналіз ланцюжка постачань можна розглядати як додаткове джерело інформації для ухвалення рішень. Особливо це відноситься до методу обліку витрат за видами діяльності, що не означає заміну бухгалтерської системи, що чітко прагне до міжнародних стандартів фінансової звітності (МСФЗ).

Головна відмінна риса сьогоденної інтелектуальної економіки, що визначається, в першу чергу, нематеріальними активами, полягає в тому, що між входом (витрати, інвестиції) і виходом (ціна, дохід, прибуток) немає значимої кореляції. Це означає, що витрати на створення інтелектуальних продуктів значно менше пов'язані з їх вартістю або ринковою ціною, ніж витрати на виробництво. Наприклад, з точки зору клієнта, вартість інтелектуального продукту ніяк не пов'язана з витратами на розробку нового продукту. Вона визначається лише вартістю, яку використання даного продукту створює для споживача, тобто його оцінкою якості й станом ринкового попиту. Таким чином, необхідна нова система виміру ефективності, яка пов'язувала б ринкове сприйняття продукту з управлінням витратами і ресурсами,

враховувала б економічні аспекти нематеріальних активів.

Компанія повинна постійно прагнути до підвищення ефективності свого ланцюжка розробки і вдосконалення продуктів, підтримувати необхідний баланс між технічними, вартісними і ринково-споживчими характеристиками. Це допоможе їй систематично оптимізувати вигоди і контролювати обмеження.

Надзвичайно важливо забезпечити управління процесами створення вартості у сфері розробки і вдосконалення продуктів, управління взаєминами з клієнтами, ланцюжками постачань (разом з допоміжними кадровими, фінансовими, інформаційно-технологічними процесами). Але, на наш погляд, без стратегічної координації компанія не зможе повністю реалізувати свій потенціал. Роль маркетингової стратегії і маркетингового управління в інтеграції з управлінням ефективністю основної діяльності компанії показана в табл. 1.

Ліворуч представлені стратегічні інструменти, праворуч — взаємодія бізнес-процесів. Разом вони утворюють нову систему управління підприємством. Вартість, пов'язана з нематеріальними активами, створюється через бізнес-процеси, які або створюють нематеріальні активи (наприклад, розробка продуктів, розвиток бізнесу), або експлуатують їх (наприклад, зв'язки з клієнтами).

За останнє десятиліття з'явилося багато нових концепцій виміру нефінансових чинників вартості й нематеріальних активів:

- системи збалансованих показників. Забезпечують структуру для генерування звітності про загальну ефективність роботи і реалізації стратегій;

- концепція реальних опціонів. Забезпечує схему оцінки майбутніх реальних бізнес-можливостей, розроблених на основі нових стратегій. Вона пропонує також інструменти підтримки ухвалення рішень для управління цими можливостями, інвестиційними проектами і ризиками;

- концепція сумарного доходу від клієнта. Дає можливість компанії оцінити нематеріальні активи, створені в підрозділах, обслуговуючих клієнтів.

Хоча ці концепції широко використовуються, вони не забезпечують створення всеосяжної структури, яка охоплювала б всі найважливіші види діяльності, що створюють вартість. У даний час з'явився новий інструмент, на нашу думку, кращий з точки зору оцінки нематеріальних активів, — концептуальний проект ланцюжка створення вартості. Як і збалансована система показників (ЗСП), концептуальний проект ланцюжка створення вартості враховує фінансові й нефінансові чинники вартості, проте, на відміну від ЗСП, цей інструмент орієнтований перш за все на інновації, а не на реалізацію стратегій. Він містить ряд показників, призначених для опису трьох основних зон ланцюжка створення інноваційної вартості, — відкриття, реалізація і комерціалізація.

Вищезазначений набір показників забезпечує наступну інформацію:

- 1) у зоні відкриття — про внутрішнє оновлення (про дослідження і розробки), придбані можливості (про покупку технологій) і наявність мереж в зоні відкриття;

- 2) для стадії реалізації — про створену інтелектуальну власність (патенти, товарні знаки, ліцензійні угоди), технологічну здійсненність, про роботу в Інтернеті;

- 3) для стадії комерціалізації — про клієнтів (про плінність і цінність клієнтів, вартість брендів), про доходи від інновацій, знань і про перспективи розвитку.

Концептуальний проект ланцюжка створення вартості призначений для встановлення зв'язку між ресурсами і результатами. Цей інструмент відрізняється від більшості інших інформаційних систем, перш за все, тим, що має наукове обґрунтування. Як показують економічні дослідження, кожен з даних показників являє собою конкретний набір вартості, він статистично пов'язаний з вартістю компанії.

ВИСНОВКИ

Система маркетингового управління припускає організацію управління машинобудівним підприємством високого рівня, для якого характерні: оперативне і поточне управління виробництвом, засноване на стратегії розвитку підприємства; використання нових технологій в управлінні фінансами; інноваційний розвиток; формування корпоративної культури; розвиток акціонерної демократії; формування нового філософського підходу до бізнесу.

Література:

1. Акімова І.М. Промышленный маркетинг. — К.: Знання, 2000. — 294 с.
 2. Вайсман А. Стратегия маркетинга: 10 шагов к успеху; Стратегия менеджмента: 5 факторов успеха. — М.: Экономика, 1995. — 334 с.
 3. Винокуров В.А. Организация стратегического управления на предприятии. — М.: Центр экономики и маркетинга, 1996. — 560 с.
 4. Долинская М.Г., Соловьев И.А. Маркетинг и конкурентоспособность промышленной продукции. — М.: Изд-во стандартов, 1991. — 128 с.
 5. Ефремов В.С. Организация бизнес-системы и стратегическое планирование // Менеджмент в России и за рубежом. — 2001. — №2. — С. 24—36.
 6. Котлер Ф. Маркетинг по Котлеру: Как создать, завоевать и удержать рынок / Пер. с англ. — 3-е изд. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. — 293 с.
 7. Красностанова Н.Е., Маковеев П.С. Стратегический анализ и оценка конкурентоспособности промышленного производства // Формування ринкових відносин в Україні. — 2001. — №22. — С. 55—58.
 8. Попов В.М., Ляпунов С.И., Муртузалиева С.Ю. Менеджмент и маркетинг бизнеса в международных компаниях. — М.: Финансы и статистика, 2001. — 384 с.
 9. Прахалад К.К., Рамасвани В. Будущее конкуренции. Создание уникальной ценности вместе с потребителями / Пер. с англ. — М.: ЗАО "Олимп-Бизнес", 2007. — 352 с.
 10. Соловьев Б.А. Управление маркетингом: 17-ти модульная программа для менеджеров "Управление развитием организации". Модуль 13. — М.: ИНФРА-М, 2000. — 288 с.
 11. Ульвик Э. Чего хотят покупатели / Пер. с англ. — К.: Companion Group, 2006. — 320 с.
 12. Фатхутдинов Р.А. Стратегический маркетинг: учебник. — М.: ЗАО "Бизнес-школа: Интел-Синтез", 2000. — 640 с.
- Стаття надійшла до редакції 03.06.2010 р.*