

ЕДИНСТВО ОРГАНИЗАЦИОННОГО, СТРАТЕГИЧЕСКОГО И МАРКЕТИНГОВОГО ПРОЦЕССОВ НА ПРИМЕРЕ МЕТАЛЛУРГИЧЕСКОЙ ОТРАСЛИ

© Озарина О.В., 2003

Рассмотрен опыт организации сбытовой деятельности на примере зарубежных и отечественных предприятий металлургической отрасли. Показаны возможности использования преимуществ гибких форм сотрудничества по типу стратегических альянсов.

The experience of organization of marketing activity is considered. The enterprises of metallurgical industry were used as an example. It is demonstrated the possibilities of the application of advantages of the strategic alliances.

Развивавшаяся в 80-е годы практика планирования и управления деятельностью предприятий с учетом усиления конкурентного давления на развитых рынках потребовала нового осмысления приоритетов и ориентиров управленческих процессов. Основой стратегического управления становится акцент на достижение конкурентного преимущества, которое поддерживается и развивается благодаря интегрированному взаимодействию ряда самостоятельных хозяйствующих субъектов рынка на основе добровольного и устойчивого их сотрудничества.

Сегодня становится очевидным, что конкуренция превращается в соревнование по нововведениям, где нет места негибким и бюрократическим организационным формам. При этом организационный, стратегический и маркетинговый процессы рассматриваются как близкие и дополняющие друг друга виды деятельности. Направлениями организационных изменений являются:

— изменения структур, подразумевающие сокращение звенности управления, децентрализацию как операционную (в области разработки продукции и маркетинга), так и стратегическую (в области инвестиционных решений), а также применение проектных форм организации;

— изменения процессов, которые охватывают проблематику интенсивности движения информации, инвестиции в информационные технологии и человеческие ресурсы;

— изменения границ, объединяющих тенденции, связанные с внешней кооперацией и специализацией, созданием более мелких децентрализованных подразделений, отказом от конгломератных стратегий, развитием субконтрактных отношений, образование стратегических альянсов.

Создание стратегических союзов в форме долгосрочных контрактов, консорциумов, ассоциаций, обмена акций, неформальных отношений между предприятиями и другие формы изменения организационных границ, большая их открытость связаны с потребностью в “дополнительных активах” в виде исследовательских, производственных и маркетинговых знаний, обеспечивающих успешную коммерциализацию новой продукции. Эта тенденция сегодня характерна для европейских, американских и японских фирм, расширяющих свое участие в стратегических союзах с разной степенью интенсивности, но

двигающихся в одном направлении. В этой статье рассмотрены тенденции развития сотрудничества отечественных предприятий с целью согласования сбытовой политики в форме стратегических альянсов (далее — СА), например, саморегулирующие профессиональные ассоциации металлотрейдеров, сталелитейщиков, заготовителей вторичных металлов для защиты общих интересов и обмена информацией, контрактное взаимодействие между металлосервисными центрами для координации действий по повышению степени удовлетворения спроса на металл и предпродажные услуги, консорциум по созданию мини-заводов “под ключ” для совместной реализации дорогостоящих проектов, неформальные контакты — регулярные конференции производителей и всей совокупности торговых предприятий, съезды организаций заготавливающих и перерабатывающих вторичное сырье на примере металлургической отрасли.

Даже в условиях нарастания негативных тенденций на мировых рынках в украинской металлургии в 2001 г. сохранена положительная динамика развития. Экспорт по-прежнему уверенно доминирует в сбыте предприятий горно-металлургического комплекса, хотя внешний рынок демонстрирует ухудшение конъюнктуры, выразившееся в падении цен, снижении спроса, антидемпинговых войнах и решении сократить мировые производственные мощности на 10 %. На фоне негативных тенденций на внешних рынках, возникает объективная необходимость акцентировать экономическую политику государства на стимулировании и развитии внутреннего спроса металла. В прошлом году внутреннее потребление металлопродукции, наметившееся еще в 2001 г., выросло на 30 %. А доля внутреннего рынка приблизилась к четверти всего потребления продукции отрасли, что объясняется ростом объемов производства в ряде отраслей в 2001 году: машиностроение на 22 %, в том числе металлургическое — 46 %, авиационное — 36 %, сельхозмашиностроение — 11 %. Недостаточные объемы потребления металла на внутреннем рынке определяются множеством проблем смежных отраслей, в частности, низкой конкурентоспособностью готовой машиностроительной продукции, а также отсутствием долгосрочных отношений, учитывающих интересы поставщиков, производителей, потребителей в цепочке создания добавочной стоимости.

Для металлургической отрасли уже характерным является тот факт, что рост валового дохода на предприятии не ведет к соответствующему росту его прибыльности. Такие тенденции характерны для Авдеевского коксохимзавода, Алчевского меткомбината, Мариупольского меткомбината. Причинами такого положения являются рост тарифов на энергоносители и железнодорожные перевозки, погашение задолженности по зарплате, увеличение собственных затрат на модернизацию производства, отрицательная конъюнктура мирового рынка металла, отсутствие эффективной системы активного маркетинга. Целый ряд предприятий смогли повысить уровень собственной прибыльности в 2001 г. без кардинальной модернизации производства: Енакиевский МЗ — 605 %, мариупольский “Азовсталь” — 195 %, Донецкий МЗ — 167 %. В этой связи у предприятий есть масса неиспользованных резервов, которые могут дать значительно более быстрый экономический эффект, чем реновация и реструктуризация. В частности, на ряде предприятий улучшению результатов, как считают эксперты, способствовала реорганизация систем менеджмента и маркетинга, которые в сравнении с дорогостоящей модернизацией могут дать не менее ощутимые результаты.

Металлургические заводы начинают работать с покупателями напрямую и создавать дочерние торговые фирмы, развивать собственную дилерскую сеть, и на текущий момент

преобладает тенденция сокращения числа посредников, что становится действенным механизмом завоевания рынка. Так, на комбинате “Запорожсталь” предпочитают самостоятельно заниматься реализацией произведенной продукции, не ставя себя в зависимость от профессиональной компетенции трейдерских и посреднических фирм. Комбинатом был создан Торговый дом “Запорожсталь” — структура, в обязанности которой входит выполнять все функции сбыта в первую очередь на внутреннем рынке. Комбинат “Криворожсталь” стремится к переходу на прямые договора путем продаж с исключением работы через посредников. Наиболее ярким примером сотрудничества с украинскими потребителями является программа по модели взаимоотношений “Криворожстали” с метизными предприятиями Украины, для которых предоставляются льготные условия сотрудничества. Руководство же меткомбината им. Ильича приняло решение организовать собственную дилерскую сеть путем привлечения существующих металлотрейдерских компаний.

Рассмотрение предприятия не как отдельного экономического звена, а как субъекта хозяйственных связей, партнера в сети взаимодействующих на рынке организаций вызывает значительные изменения в самой маркетинговой концепции управления. Основными ориентирами маркетинговой деятельности становятся: согласование функционирования звеньев в сети хозяйственных связей при сохранении приоритета конечного потребителя, поиск устойчивого конкурентного преимущества, инициирование новых разработок товаров и услуг и соответствующее построение цепочки взаимодействия, ускорение передачи сигналов обратной связи с конечным потребителем и гибкая ответная реакция на эти сигналы. Таким образом, маркетинг дополняет сферу взаимодействия концепции управления партнерскими взаимоотношениями. По мере усложнения механизма связи производства и потребления рыночное взаимодействие охватывает все новых рыночных субъектов. Например, предприятие может делегировать отдельным самостоятельным единицам многообразные функции продвижения товара на рынок, оказания предпродажных услуг, информационного обеспечения.

Так, сегодня многие металлургические заводы передают сбытовые функции универсальным металлосервисным центрам (СМЦ) для удовлетворения растущей потребности покупателей в металле и сопутствующих услугах по примеру зарубежных фирм с целью выхода на конечного покупателя. Основная проблема металлоторговцев заключается в получении необходимого количества металла в широком ассортименте и в нужный срок от металлопроизводителя. Узкий ассортимент, неритмичные поставки ограничивают покупателя в выборе товара, что приводит к падению объемов продаж. Сервисные металлоклады не только режут и взвешивают металл, но и предлагают широкий спектр услуг: упаковывают при необходимости, гнут и вырезают фигуры сложной формы, предлагают сварку сложных конструкций. Доля предоставляемых услуг возросла за последние пять лет на 20% в общем объеме выполняемых СМЦ работ. Покупатели малых партий, например, сталкиваются с проблемами отпуска малыми объемами, потерь времени и отсутствием широкого ассортимента на обычных базах и дочерних фирмах заводов. Сейчас поставщики вводят еще одну новинку — супермаркет металла. Их особенность — возможность оплаты товара в любой форме непосредственно на складе. Наряду с этим, покупатель получает возможность выбрать и померить товар собственноручно прямо на площадке. Первый такой супермаркет открыла в Киеве Украинская горно-металлургическая компания, в случае успеха ее опыт может быть полезен для других крупных металлобаз.

Такая форма торговли очень удобна для мелких покупателей, доля которых составляет 70 %, и которые нуждаются в быстром обслуживании и широком ассортименте, составляющем до 75 % наименований проката, выпускаемого в Украине. Таким образом, сейчас в Украине начинает формироваться сеть сервисных металлоцентров, называемые на Западе “обслуживающими центрами”, которые кроме большого запаса и широкого выбора предлагают значительный предпродажный набор услуг, главной из которых является дополнительная обработка металла по желанию покупателя.

Масштабы деятельности СМЦ систематически расширяются во всем мире, накопленный опыт необходимо учитывать отечественным предприятиям. В Англии доля СМЦ в общих поставках продукции из черных металлов сегодня составляет 42 %, в США — 30 %, в Японии — 31 %, в Германии — 22 %. Различен характер специализации СМЦ: одни из них занимаются строго определенными видами продукции, тогда как другие проводят операции с различными видами, в том числе с цветными металлами, и синтетическими материалами. Накопленный опыт убедил в том, что часто выгоднее передавать обслуживающим центрам заготовительные и подготовительные операции с металлом. Для того, чтобы крупные компании считали целесообразным получать металл для многих своих изделий не от крупных поставщиков-гигантов, а от СМЦ, нужен веский аргумент. Один из них — гибкость. В рамках утвержденного клиентом списка возможных поставщиков СМЦ размещают заказы и могут менять поставщиков по своему усмотрению. При этом клиенту не надо держать штат разнообразных специалистов, одни из которых отслеживают экономическую конъюнктуру, другие занимаются поставками, а третьи прогнозируют возможное влияние конкретного способа выплавки. Система связи или система управления сервисной деятельностью позволяет контролировать наличие металла, поступление и обслуживание заказов, осуществлять обновление данных в режиме реального времени. Очевидно, что преимущества взаимодействия с СМЦ предоставляют возможность переложить на них значительную часть проблем, ответственность за все возможные нарушения, связанные как со сроком поставки, так и с отклонениями от необходимого качества. Еще одна форма обслуживания клиента предполагает получение продукции клиентом непосредственно к моменту ее использования, что освобождает заказчика держать большие запасы и содержать складские помещения. Существует практика взаимодействия ряда СМЦ на контрактной основе для удовлетворения спроса на небольшие заказы с обработкой на уникальном оборудовании, для более четкого выполнения срочных заказов.

Экспортная зависимость украинской металлургии и ухудшение конъюнктуры мирового рынка стали основным толчком для создания координирующего органа металлотрейдеров на внутреннем рынке металла. В апреле 2002 г. прошла Первая республиканская конференция “Потребление металла в Украине” с целью разработки практических рекомендаций по работе на внутреннем рынке и мероприятий по развитию металлопотребления в Украине с целью согласования стратегических интересов как производителей, так и торговцев. Среди всех участников конференции 53 % составили представители ведущих металлотрейдерских фирм: “Металл Холдинг”, “Харьковметалл”, “Волыньглавнаб”, Торговый дом “Запорожсталь”. Руководители этих фирм единодушно выступили за необходимость создания Ассоциации металлотрейдеров, способной защитить их общие интересы и способствовать цивилизованному развитию внутреннего рынка, выросшему за последние два года на 40%. Но при том, что в стране насчитывается более 150 крупных и средних металлоторговцев, учредителями ассоциации выступили только

пять, остальные отнеслись к этой идее настороженно или скептически. Организаторы ассоциации выступили инициаторами поиска путей примирения с конкурентами для решения общих проблем, среди которых нецивилизованное ведение бизнеса многими отечественными металлургическими предприятиями, отсутствие координации действий крупных торговцев металлом, несовпадение статистических данных по металлопотреблению в стране, нечеткая конкуренция внутри страны как трейдеров, так и производителей, высокие железнодорожные тарифы и арендные ставки для металлургии.

На протяжении нескольких лет между металлургами и поставщиками металлолома накапливаются проблемы, связанные с обеспечением металлургических предприятий черным ломом. На прошедшем недавно пятом съезде Украинской ассоциации вторичных металлов было подписано соглашение о сотрудничестве между Ассоциацией и производственно-хозяйственным объединением “Металлургпром”. Таким образом, члены УА “Втормет” взяли обязательства поставлять металлолом на украинские предприятия согласно утвержденному Минпромполитики балансу потребления лома. Кроме того, представители ассоциации обещали проанализировать потенциальные запасы черного лома в Украине, изучить конъюнктуру внутреннего и внешнего рынков металлолома. Представители “Металлургпрома”, в свою очередь, обязались обеспечивать выполнение договорных условий приема металлолома и своевременную оплату. А также обязались предоставлять предпринимателям прогнозные показатели по выплавке стали на последующий период, данные о фактических объемах потребления металлолома. Подписание данного соглашения будет способствовать координации стратегической и маркетинговой политики металлургов, предпринимателей заготавливающих и предприятий, перерабатывающих металлолом, с целью взаимовыгодного сотрудничества.

Ассоциация сталелитейщиков Украины способствует координации действий сталепроизводителей по изучению проблем развития и использования опыта технологий непрерывной разливки стали. В настоящее время в Украине на машинах непрерывной разливки стали производится лишь около 20 % проката, тогда как в развитых странах (Германия, Япония) этот показатель достигает 80-90 %, хотя эта технология впервые была внедрена 50 лет назад на Донцеком МЗ. Ассоциация выступила одним из инициаторов проведения международной научно-технической конференции “Прогрессивные технологии непрерывной разливки стали: XXI век”. Участники конференции рассматривали направления реорганизации металлургических предприятий, знакомились с опытом создания и работы мини-завода “Истил (Украина)”, где установлена машина непрерывного литья заготовок — единственная в Восточной Европе, которая может производить квадратную и круглую заготовку, тенденции развития технологий, вопросы контроля качества заготовок и сертификации продукции. Применение рассматриваемой технологии позволяет снизить в среднем на 15% расход стали на одну тонну проката, до 30 — 50 % — расход электроэнергии, экологически менее вредна, позволяет получать некоторые марки стали, которые невозможно произвести по традиционной технологии. Ужесточение мировых рынков сталепродукции, осуществление ведущими сталепроизводителями в последние два года политики глобального сокращения выпуска металла и излишних мощностей ставят перед отечественной металлургией необходимость реструктуризации. В Украине уже есть примеры разукрупнения специализированных производств: заканчивается подготовка к выходу на полную мощность завода “Метален”, созданного на базе ЕМЗ, разработаны проекты организации мини-заводов в условиях ОАО “Артемовский завод

ОЦМ” и Опытного завода Государственного трубного института им. Я.Е. Осады. На конференции рассматривались вопросы форм и возможностей сотрудничества предприятий с целью снижения стоимости МНЛЗ (ориентировочная стоимость одной машины 8-10 млн долларов). Перспективным шагом является образование СА по типу консорциума по созданию мини-заводов, в состав которого вошли Новокраматорский машиностроительный завод, Молдавский металлургический завод, Укргипромез. Такое объединение машиностроителей, металлургов и инженеров-проектировщиков позволяет предлагать потенциальным заказчикам не только технологическое оборудование, но и весь объект в целом “под ключ”. Это стимулирует машиностроительные предприятия осваивать ряд периферийных агрегатов и машин, входящих в состав мини-завода, но ранее ими не изготавливаемых, обязывает пересматривать планы по обучению специалистов всех категорий, а метзаводы внедрять прогрессивные технологии.

Главной проблемой для Донбасса являются отходы промышленных предприятий, они исчисляются миллиардами тонн и занимают 1 % площади Донецкой области. С одной стороны они отравляют природу и людей, с другой — это огромные возможности для предпринимательства, переработки их предприятиями энергетики, химии, строительства. Опыт работы ряда предприятий, широко применяющих экологический менеджмент, таких как Мариупольский металлургический комбинат им. Ильича, Авдеевский коксохимзавод, Горловский “Стирол”, Новогорловский машиностроительный и другие, показывает реальность и значительность экономических достижений благодаря такому подходу. Однако особенность экобезопасности состоит в том, что она обеспечивается коллективным способом. В связи с этим возникла идея создания СА — экологической Бизнес-Ассоциации, которая будет удовлетворять потребность предпринимателей и предприятий в информации о природоохранных законах, экологически чистых технологиях, потенциальных партнерах по экологическим проектам, технологиям и опыте использования промышленных отходов.

Рассмотренные формы взаимодействия отечественных предприятий свидетельствуют о наличии в Украине тенденции развития партнерства в форме СА для координации действий на рынке, обеспечения информацией о состоянии рынка и направлениях его развития. Объективная необходимость акцентировать внимание в металлургической отрасли на развитии внутреннего спроса должна предполагать цивилизованное ведение бизнеса отечественными металлургическими предприятиями, единство стратегической, организационной и маркетинговой политики, создание с этой целью стратегических альянсов различных типов, в том числе и с конкурентами: ассоциаций, консорциумов, долгосрочных контрактных и неформальных отношений для оптимизации научно-исследовательской, производственной и маркетинговой деятельности с точки зрения эффективности и целесообразности применения в каждом конкретном случае в контексте национальных особенностей.

Выявляемые в ходе анализа контрактного или неформального сотрудничества негативные и позитивные стороны должны стать основой для разработки направлений совершенствования дуальных или множественных взаимоотношений, а именно перехода их в новую качественную фазу — образование стратегических союзов с участием в активах, увеличивающих заинтересованность партнеров, а значит и возможность достижения целей альянсов.