

Реализация программы структурной политики в холдинговых компаниях промышленного сектора экономики

© 2012 А.А. Черных

Алтайская академия экономики и права (институт), г. Барнаул

E-mail: zamdec@aael.altai.ru

В статье рассматривается структурная политика холдинговой компании оборонно-промышленного комплекса на примере ОАО “Барнаульский станкостроительный завод” (БСЗ). Обосновывается, что ключевыми факторами успеха промышленных предприятий, относящихся к ОПК, являются их вооруженность передовыми технологиями и активные научные исследования.

Ключевые слова: ОПК, НИОКР, ОАО, структура холдинговой компании, внешние рынки.

Ключевыми факторами успеха, по мнению А. Идрисова, т.е. факторами, которые, безусловно, влияют на конкурентную позицию бизнес-процессов преимущественно в ОПК и которые характерны для патронного производства ОАО “Барнаульский станкостроительный завод” (БСЗ), являются:

- 1) наличие собственной или стратегически связанной, лидирующей на рынке научной школы;
- 2) наличие специальных производственных активов (специальных технологий), требуемых для производства спецпродукции;
- 3) глубокое знание рынка, понимание изменяющихся потребностей конечных потребителей продукции;
- 4) способность быстро и гибко реагировать на масштабные изменения спроса, сохраняя устойчивость, несмотря на отсутствие оборонного заказа или потери экспортного контракта;
- 5) способность финансировать предприятие, привлекать капитал, включая частный;
- 6) обеспечение режима сохранения государственной тайны.

Автор выделяет три основные области деятельности, без сильных позиций в которых предприятие ОПК не имеет шансов на успех в конкуренции, а следовательно, на выживание в долгосрочной перспективе:

- 1) лидерство в маркетинге;
- 2) лидерство в НИОКР (военной науке);
- 3) эффективное специальное производство (низкие издержки и высокое качество).

Исходя из указанных положений в настоящей статье предлагаются структуры ситуационных моделей и политики маркетинга на внешнем рынке и НИОКР бизнес-процесса патронного производства БСЗ.

Структурная политика в маркетинге патронного производства БСЗ основывалась на сегментации внешнего рынка и разработке ситуационных моделей в ценообразовании, схемах платежей

и поставок, организации товаропроводящих сетей. Для геоэкономической сегментации использована типология стран по рейтингам региональных и местных органов власти (РМОВ) разных стран мира (за исключением США), предложенная Службой кредитных рейтингов Standard & Poor's.

Данная типология включает системный набор показателей (рейтинг суверенного правительства, ВВП на душу населения, совокупные доходы бюджета РМОВ и др.), который в наибольшей мере соответствует указанным выше целям структуризации ситуационных моделей маркетинговой политики.

Самый крупный и емкий сегмент внешнего рынка спортивно-охотничьих боеприпасов - это США. Америку можно назвать “стреляющей страной”. К примеру, в средних городах Америки (с численностью до 1 млн. чел.), по приблизительным оценкам, на 1000 чел. приходится 1 тир! Такой статистики не наблюдается ни в одном, даже более крупном городе России. Любопытно, что в Америке есть тир, в которых можно охотиться на живых животных: стрелку предоставляется возможность испытать острые ощущения. Конечно, это дорогой сервис, но привлекает многих. При помощи стрельбы американцы снимают стресс, любовь к оружию - их национальная особенность.

В других странах спрос на боеприпасы определяет, в первую очередь, тяга к промыслу. К тому же настоящий американец хочет быть уверен в своей способности себя защитить и уметь владеть оружием.

Маркетинговая стратегия ОАО на рынке США, учитывая его большую потенциальную емкость, в последние годы проводится с явным акцентом в сторону постепенного увеличения цен реализации.

Данный факт обусловил разделение импортеров на четыре группы и предопределил соответствующую стратегию договорных отношений.

1-я группа - крупные импортеры, работа на рынке амуниции для которых является значительной частью их бизнеса. Такие компании, хотя и восприняли увеличение цен с большим сопротивлением, сохранили объемы заказов. Предполагается, что уровень объемов продаж с этими компаниями сохранится либо увеличится на 10-15 %. По отношению к ним используется режим наибольшего благоприятствования и осуществляются шаги к сближению и организации совместного бизнеса как на базе специальных соглашений, так и на более глубокой базе возможного создания совместных предприятий в долгосрочной перспективе. Учитывая то, что наибольший объем продаж должен быть получен от торговли именно с этими компаниями, предполагается возможность поставок части или всей продукции "под реализацию" с соответствующим страхованием сделок. Основанием для изменения условий платежа является их бухгалтерский баланс с крупным годовым объемом продаж и их стабильная работа с ведущими мировыми производителями боеприпасов.

2-я группа - средние компании, обладающие сетью магазинов, которые периодически закупают в России небольшие количества патронов для расширения ассортимента. Для этой группы возможны разовые поставки определенной выборки ассортиментного ряда. По отношению к компаниям 2-й группы оставлена возможность продаж по ценам более высоким, чем для компаний группы 1. Возможны поставки только после 100 %-ной предоплаты либо открытия аккредитивов. Необходимо оставить возможность использования заказчиками эксклюзивных упаковок по их дизайну.

3-я группа - компании, для которых торговля амуницией не является основным видом бизнеса и основой существования которых выступают розничная торговля и эпизодическое осуществление демпинговых операций. По отношению к компаниям, классифицируемым применительно к 3-й группе, торговой политикой предусмотрена активизация их взаимодействия по закупкам через партнеров 1-й группы, что позволит им оптимизировать закупочные цены для небольших партий патронов при разовых закупках.

Маркетинговая стратегия ОАО "БСЗ" на рынке Европы связана с определенной спецификой: европейский рынок отличается от других мировых рынков наличием большого количества компаний-производителей (практически в каждой европейской стране), выпускающих широкую номенклатуру спортивно-охотничьих патронов высокого качества. В отличие от рынка

США на европейском рынке отсутствует оборот разбронированного с военных складов стрелкового оружия, так же как и модернизированного из боевого гражданского оружия. В связи с этим на европейском рынке нет большого спроса на дешевые патроны калибров 7,62 мм, 5,56 мм со стальной гильзой и биметаллической оболочкой пуль.

При работе на рынке Европы также действует тот фактор, что законодательства стран Европы имеют ряд ограничений на импорт тех или иных калибров. С целью успешного продвижения продукции компании ведется детальное изучение законодательной базы, охватывающей контроль по обороту оружия и боеприпасов в отдельных странах Европы.

Европейские фирмы-покупатели можно разделить на три основные группы:

1-я группа - крупные импортеры - оптовики, приобретающие ежегодно по несколько партий больших объемов. Компании год от года увеличивает объемы закупок, включая в них новые типы изделий. Имеет место активное сотрудничество, информационный обмен. По отношению к фирмам, входящим в 1-ю группу, применяется режим наибольшего благоприятствования и проводятся шаги к сближению на базе более плотного информационного обмена и специальных соглашений.

2-я группа - производители патронов. У некоторых европейских предприятий - производителей патронов нет достаточных мощностей для изготовления металлической лакированной гильзы к патронам 7,62x39, 7,62x39 BLANK (шумовой), 7,62x54R, поэтому они периодически делают закупки некапсулированной гильзы. Качество гильз и период подготовки и поставки заказа удовлетворяют заказчика, поэтому объемы закупок имеют тенденцию к росту. По отношению к компаниям 2-й группы необходимо развивать более тесное сотрудничество, предлагать участие в совместных научно-технических проектах, в комплексных проектах типа "Оружие-патрон", успешно используемых предприятием на внутреннем рынке с ведущими российскими оружейными заводами; а также рассмотреть перспективную возможность организации совместного производственного предприятия.

3-я группа - небольшие фирмы, которые периодически закупают малые партии патронов. Такие фирмы на данном временном отрезке не имеют потенциала для роста закупок, так как действуют в режиме удовлетворения спонтанных разовых потребностей. Некоторые из фирм данной группы имеют потенциал для перехода в группу 1. По отношению к компаниям 3-й группы

сохраняются традиционные отношения “продавец-покупатель”. При получении от них заказов необходимо принимать их в работу только после анализа рисков.

Фирмы стран ближнего зарубежья также можно разделить на несколько групп:

1-я группа - крупные импортеры - оптовики, имеющие высокий потенциал в части широкомасштабного снабжения патронами по всей территории своих государств и снабжения силовых структур;

2-я группа - силовые структуры, закупающие спортивно-охотничьи патроны для учебно-тренировочных стрельб;

3-я группа - компании, делающие эпизодические закупки продукции.

Концепция маркетинговой политики на рынке стран ближнего зарубежья характерна тем, что рынки этих стран имеют ряд положительных отличий от других зарубежных рынков, создающих большой интерес к интенсификации работы на этих сегментах внешнего рынка. В первую очередь, это единая либо очень близкая к России ментальность, язык, культура, позволяющие быстро найти контакт с компаниями, занимающимися торговлей боеприпасами, легко поддерживать деловые связи, совместно решать возникающие проблемы и т.д.

Следующим положительным фактором является то, что на руках охотников, спортсменов, работников охраны находится, главным образом, российское спортивно-охотничье оружие, полностью адаптированное к выпускаемым ОАО патронам. Кроме того, имеется возможность поставок патронов, главным образом pistolных, шумовых и обыкновенных с оболочечной пулей и свинцовым сердечником в адрес силовых структур указанных стран для учебно-тренировочных целей. Еще одним положительным фактором служит то, что сформировавшиеся на этом рынке цены являются самими высокими среди цен других мировых рынков.

Повышение уровня НИОКР, процессов подготовки и разработки производственных процессов, технического уровня и организации непосредственно производства позволило динамично реагировать на быстрые изменения конъюнктуры внешнего рынка.

Изначально БСЗ специализировался на производстве только боевых патронов. Но впоследствии ввиду сокращения оборонного заказа было принято решение перепрофилироваться на изготовление спортивно-охотничьих патронов как для нарезного, так и для гладкоствольного оружия основных калибров отечественного и иностранного производства. Если 10 лет назад завод вы-

пускал всего два наименования таких изделий - “Изюбр” и “Краг”, то сегодня в ассортименте более 200 наименований патронов стрелкового оружия. Причем патроны каждого калибра выпускаются в нескольких модификациях. Они отличаются по типу пуль (оболочечные, оболочечные и экспансивного действия), массе и тактико-техническим характеристикам (обычные и улучшенные), по типу покрытия гильз (лакированное, оцинкованное, латунированное).

Производство адекватно реагирует на запросы рынка боеприпасов, спектр предпочтений на котором чрезвычайно широк. Хотя разные типы покрытий гильзы не имеют существенных отличий по уровню качества, для охотников очень важно, какого цвета изделие - желтого или, например, зеленого. Приходится учитывать каждую прихоть покупателя, особенно на внешнем рынке.

Не менее активно ведутся разработки и боевых патронов, которые компания производит ко всему стрелковому оружию, выпускаемому в России, освоена даже нетрадиционная для производства продукция - pistolные патроны калибра 9x18 и 9x19, боевые патроны для стрелкового оружия стандарта “НАТО”, что является существенным шагом в дальнейшем повышении имиджа во внешнеэкономической деятельности компании.

Таким образом, уникальные технологии производства боеприпасов, внедренные международные системы контроля качества (ИСО-9001:2000) стали главными составляющими возрастающего спроса на продукцию компании на внешнем рынке. Достаточно сказать, что за весь период активных поставок на экспорт компания не получила ни одной рекламации. Продвижению спортивно-охотничьих патронов БСЗ способствует и их более низкая по сравнению с западными аналогами цена. Дело даже не в том, что в России более дешевая рабочая сила. Россия первой в мире стала специализироваться на производстве гильзы из стали, себестоимость которой в несколько раз ниже популярной за рубежом латуни. Поэтому у массового западного потребителя патроны со стальной гильзой и пулей с биметаллической оболочкой пользуются повышенным спросом.

В соответствии с рекомендуемыми стратегиями для бизнес-процесса производства подъемно-транспортного оборудования начата реализация одной из стратегий 12 (новые продукты/традиционные рынки), в частности освоение производства и реализации кранов и талей во взрывобезопасном исполнении (ВБИ). На основании регламентирующих требований стандартов ГОСТ

51330.9-99 и МЭК 600790-98 специалистами БСЗ разработан конструкторско-технологический проект талей и кранов ВБИ грузоподъемностью от 1 до 10 т управлением с пола, изготовлено два опытных образца. Конструкторская, эксплуатационная документация на опытные образцы талей и кранов прошла экспертизу относительно безопасности в Федеральном государственном унитарном предприятии “Научный центр по безопасности в угольной промышленности ВОСТНИИ”.

В настоящее время для организации производства кранов и талей во взрывобезопасном исполнении грузоподъемностью от 1 до 10 т управлением с пола решается вопрос приобретения обрабатывающего центра ИР 800 ПМФ ЧПУ,

производства Стерлитамакского станкостроительного завода МТЕ и координатно-расточного станка 2440Ф4 ЧПУ Самарского научно-производственного предприятия координатно-расточных станков, что позволит повысить техновооруженность рабочих в 2 раза.

1. *Идрисов А.* Ключевые компетенции и динамические способности. URL: <http://www.hht-rating.com/library/sp/id~3/>.

2. *Горшков В.Г., Миллер А.И., Яшкин В.А.* О некоторых подходах к решению экономических и организационных проблем промышленных предприятий: монография. Барнаул, 2004.

3. *Глазьев С.* Геноцид. М., 1998.

4. *Аунапу Э.Ф., Батейкин Д.В.* Некоторые вопросы разработки и реализации корпоративной структурной политики: монография. Барнаул, 2005.

Поступила в редакцию 06.01.2012 г.