

Использование концепции маркетинга в процессе реструктуризации предприятия

© 2009 А.В. Водопьянов

Волгоградский государственный технический университет

Рассмотрены вопросы реструктуризации предприятия с использованием маркетинговых средств и инструментов. Систематизируются маркетинговые цели реструктуризации, а также ее инструментарий. Обосновывается необходимость реструктуризации отдела маркетинга в процессе реструктуризации предприятия.

Ключевые слова: реструктуризация предприятия, концепция маркетинга, маркетинговые средства и инструменты, реструктуризация отдела маркетинга.

Изменения в российской экономике, принявшие сложный и всеобъемлющий характер, повлияли на все процессы функционирования производительных сил и привели к формированию новых производственных отношений. В этих условиях неотъемлемым процессом функционирования предприятия становится реструктуризация предприятия. Процесс реструктуризации промышленного предприятия становится объективной необходимостью, обеспечивающей не только конкурентоспособность предприятия, но и его выживание. Реструктуризация, как многоплановое явление, может осуществляться с использованием различных рыночных инструментов, особую роль среди которых занимает маркетинговое обеспечение. Концепция маркетинга как новая парадигма управления бизнесом обеспечивает процесс реструктуризации необходимой информацией о функционировании предприятия, его внешней и внутренней среде, а также динамике ее изменения в будущем. Игнорирование маркетингового подхода в процессе реструктуризации ведет к ее неправильной целевой ориентации, а следовательно, к неконтролируемым изменениям в экономическом положении предприятия.

Под реструктуризацией с использованием концепции маркетинга следует понимать процесс функциональной перестройки системы взаимодействия между коммерческой и производственной структурами предприятия в целях преодоления противоречий между внешней и внутренней средами его деятельности, а также выделение основных бизнес-единиц в самостоятельные структуры, в основе взаимодействия которых лежат договорные отношения между производственным и потребительским сегментами.

Основной задачей реструктуризации бизнеса предприятия с использованием концепции маркетинга является создание бизнес-системы, которая, с одной стороны, будет отвечать долгосрочным задачам собственников предприятия, а

с другой - развиваться в соответствии с требованиями окружающей среды. В данном случае реструктуризация подразумевает как перестройку бизнеса с целью концентрации на наиболее прибыльных направлениях деятельности, так и реорганизацию системы управления предприятием.

Среди целей реструктуризации выделяется ряд традиционно маркетинговых целей:

- повышение имиджа;
- выход на мировой рынок;
- повышение качества продукции;
- занятие большей ниши рынка;
- формирование эффективной системы сбыта;
- приведение ассортимента выпускаемой продукции в соответствии с потребностями рынка;
- удовлетворение существующего спроса на потребности предприятия;
- развитие рекламной деятельности.

На современном этапе развития экономики процесс реструктуризации предприятия основывается на применении маркетингового инструментария. Данный процесс, как правило, требует соблюдения следующих базовых принципов реструктуризации: не предоставляя свободы подразделениям, невозможно сделать их подвижными и инициативными; развитие и использование резервов возможно лишь при получении права самостоятельно использовать результаты своих действий, обеспечении прозрачности бизнеса, приведении к значительным изменениям показателей хозяйственной деятельности.

Практически формирование стратегии развития предприятия с использованием механизмов реструктуризации состоит из трех основных фаз:

- стратегического маркетингового анализа;
- SWOT-анализа;
- выработки стратегических альтернатив.

Каждая из фаз может реализовываться посредством специфического маркетингового инструментария, дополняющего иные управленчес-

кие методики: анализа групп влияния, анализа макроэкономических факторов, конкурентного анализа, анализа ключевых факторов успеха (КФУ), анализа внутренней среды, SWOT-анализа; матричных методов, поля конкурентной борьбы М. Портера, сценарных методов прогнозирования, дерева целей. Комплексное использование маркетингового инструментария позволяет получать объективные оценки состояния внешней и внутренней среды предприятия, а также перспектив ее изменения, что способствует разработке реалистичных стратегий реструктуризации.

Вся совокупность объектов реструктуризации, методов и способов ее проведения позволяет использовать математический аппарат для определения эффективности реструктуризационных процессов.

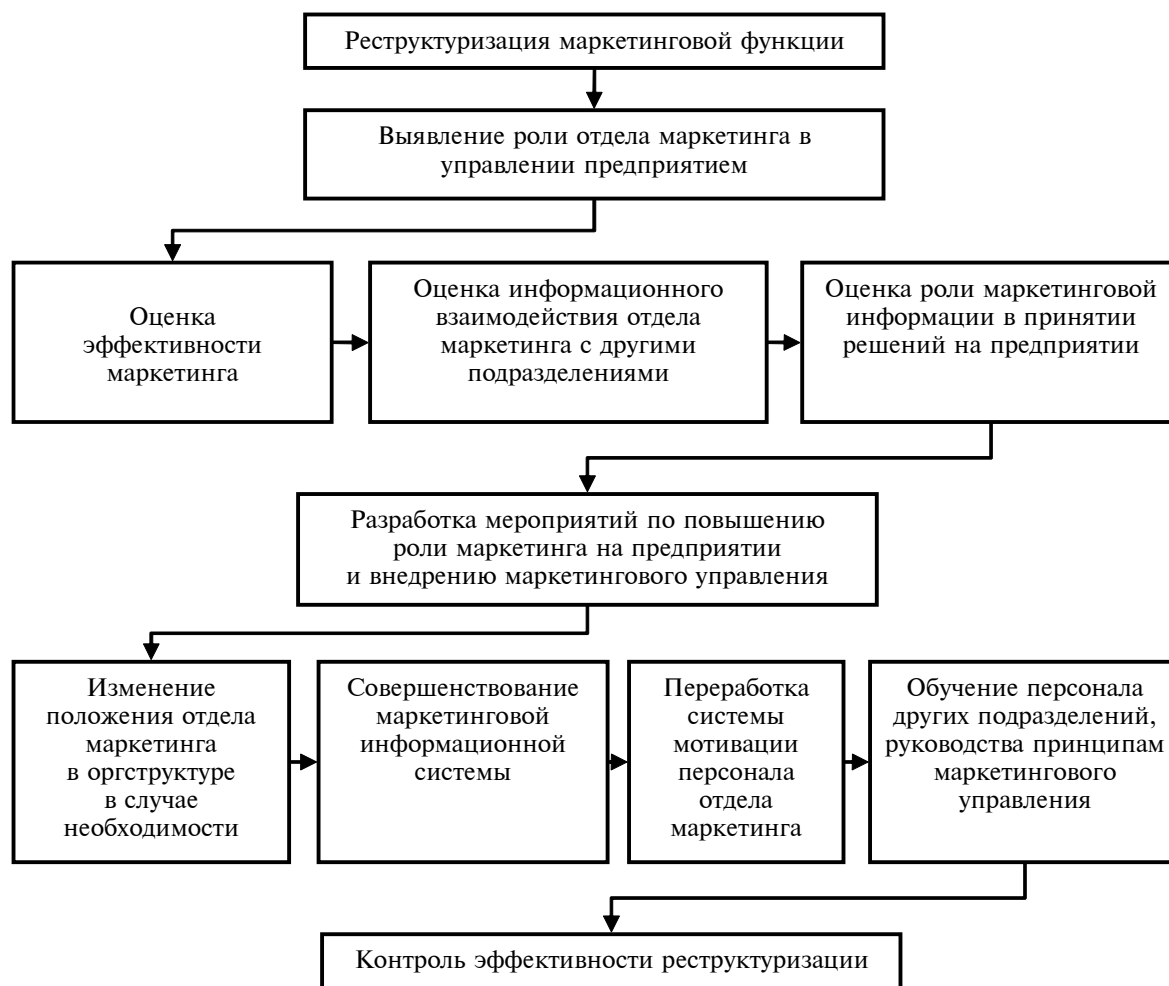
Критерием эффективности действий в части реструктуризации будет являться экономический эффект (\mathcal{A} , \mathcal{B} , ...), являющийся результатом действий по реализации методов реструктуризации (a,b,c) в части реструктуризации элементов, формирующих предприятие или его деятельность.

Эффект от реструктуризации предприятия равен сумме экономического эффекта от реструктуризации элементов, формирующих имущественный комплекс предприятия, и экономического эффекта от реструктуризации элементов, формирующих деятельность предприятия.

В качестве показателей в расчете экономического эффекта от реструктуризации участвуют следующие компоненты:

- 1) доход от реструктуризации при использовании выбранного метода реструктуризации (X_a , X_b ,...);
- 2) затраты, связанные с действиями в части реструктуризации (C_a , C_b ,...);
- 3) временной период t (время, необходимое для полного завершения действий по обозначенному варианту реструктуризации), ставка дисконтирования R .

Экономический эффект от реструктуризации представляет собой результат, выраженный в виде суммы денежных или иных поступлений за вычетом затрат, связанных непосредственно с про-



Дей. 1. Реструктуризация маркетинговой функции на предприятии

ведением реструктуризации, при этом экономический эффект от реструктуризации по предприятию в целом представляет собой сумму эффектов от реструктуризации элементов, формирующих как предприятие, так и его бизнес.

Также в процессе реструктуризации с использованием концепции маркетинга неизбежно возникает вопрос относительно роли отдела маркетинга в принятии решений на предприятии. В случае недостаточности данной роли может потребоваться реструктуризация данного отдела.

Основной задачей реструктуризации отдела маркетинга является повышение его роли в принятии решений на предприятии. Реструктуризация предприятия с использованием концепции маркетинга невозможна без усиления роли отдела маркетинга и переподчинения его руководителя напрямую руководству компании. Следовательно, данный процесс должен начаться раньше общего процесса реструктуризации либо проходить параллельно, но таким образом, чтобы предприятие имело возможность получать полноценную информацию о происходящих во внутренней и внешней среде изменениях. Именно на основе данной информации формируется общий план реструктуризации предприятия.

Схема проведения изменений, связанная с отделом маркетинга, в рамках реструктуризации предприятия на основе концепции маркетинга представлена на рис. 1.

В рамках реструктуризации маркетинговой функции проверяется оптимальность построения информационных потоков для данного предприятия, соответствие объема, качества и периодичности сбора информации стратегиям предприятия, исследуется распределение функций по обслуживанию информационных потоков в подразделениях предприятия, удобство предоставления информации.

Одним из инструментов реструктуризации предприятия с использованием концепции маркетинга выступает аутсорсинг. Экономическое обоснование аутсорсинга состоит в сокращении производственных издержек за счет передачи подряда профессиональной организации, работающей в конкурентной среде, заставляющей ее повышать качество и снижать стоимость своих работ. Аутсорсинг является достаточно универсальным инструментом и может быть использован для реализации разных бизнес-стратегий. Четкое понимание его возможностей и рисков может стать существенным фактором, который поможет менеджменту компаний принимать обоснованные решения о реструктуризации. Можно выделить следующие маркетинговые характеристики активов, подлежащих аутсорсингу:

- высокие временные затраты на управление активами;
- себестоимость непрофильной продукции выше цены рыночных аналогов;
- невключенность или слабая включенность в систему обмена маркетинговой информацией предприятия;
- слабая динамика конкурентоспособности непрофильного бизнеса;
- высокая рыночная цена на активы;
- потребность в больших инвестициях в непрофильное производство.

Кроме принципиальной готовности руководства предприятия рассматривать аутсорсинг как альтернативу традиционному пути развития, необходим выбор и согласование отдельных стратегических целей, которые будут достигнуты в результате реализации аутсорсинг-проекта. Помимо повышения эффективности организации, что в краткосрочном плане выражается в эффективном управлении затратами, использование аутсорсинга призвано привести организацию в оптимальное соответствие требованиям рынка, что отражается комплексом целей, объединенных в модель принятия решения о необходимости аутсорсинга (рис. 2).

Рассматриваемый маркетинговый инструмент реструктуризации предприятия посредством выделения непрофильных активов и передачи их на аутсорсинг успешно применяется во многих отраслях промышленности России, например, в алюминиевой промышленности. При этом модель реструктуризации рассматривается как структурированный набор направлений деятельности для преобразования предприятия.

После принятия решения по передаче непрофильных активов на аутсорсинг предприятию необходимо провести оценку поставщика аутсорсинговой услуги. Данная проверка должна осуществляться еще на стадии оценки и выбора поставщика до момента заключения с ним договора. По сути, проверка основывается на выявлении конкурентных характеристик предлагаемых услуг и выборе оптимального предложения.

В качестве методики оценки поставщика аутсорсинговых услуг в работе предложена методика оценки критериев риска аутсорсинговой компании по направлениям:

- квалификация поставщика;
- производственный риск, связанный с потерей контроля над рядом бизнес-процессов.

Чем выше квалификация поставщика, тем более снижаются производственные риски, связанные с передачей части бизнеса на аутсорсинг.

Также данную методику можно использовать для определения степени вмешательства

