

СОВРЕМЕННЫЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

УДК 338.00

ПРАКТИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ ЗАВОЕВАНИЯ РЫНКА

С.И. Медведицков

Бобруйский филиал Белорусского государственного экономического университета, г. Бобруйск, Республика Беларусь

Изучен практический подход и приведены конкретные примеры формирования конкурентных преимуществ зарубежных фирм и их продукции. Даны рекомендации отечественным производителям.

***Ключевые слова:** качество, концепция, продукция, испытания, тестирование, продажи*

Важнейшей целью любого менеджера является достижение экономического эффекта от реализации продукции, который измеряется различными показателями. Наиболее применяемый, с практической точки зрения показатель, это – прибыль. Качество продукции является многопараметровым явлением. Проблемы качества и конкурентоспособности продукции носят в современном мире универсальный характер. От того, насколько успешно они решаются, многое зависит в экономической и социальной жизни любой страны, практически любого потребителя. Объективным фактором, объясняющим многие глубинные причины наших экономических и социальных трудностей, снижающихся темпов экономического развития за последние десятилетия, является качество создаваемой и выпускаемой продукции. Проблема повышения качества продукции актуальна для любого предприятия, особенно на современном этапе, когда в повышении эффективности производства все большее значение играет фактор «качество-продукция», обеспечивающий ее конкурентоспособность. Чтобы успешно решать эту проблему, необходимо ее хорошо знать. Проблемой повышения качества продукции занимаются во всех странах мира, о чем свидетельствуют многочисленные публикации по вопросам теории и практики повышения качества продукции.

Как известно «петля качества» - жизненный цикл продукции (ЖЦП), включающий этапы осуществления управлением качеством, начинается с маркетинговых исследований и заканчивается утилизацией продукции после ее использования [5,6]. Рассмотрим некоторые

функции жизненного цикла продукции с позиции современной рыночной экономики, которая предъявляет принципиально новые требования к качеству выпускаемой продукции, на примере предприятий шинной промышленности. Деятельность по обеспечению качества начинает формироваться на стадии разработки и проектирования нового вида продукции. Поэтому при разработке новых видов продукции необходимо изучить рынок конкурентов и после тщательного анализа выбрать эталон для разработки. При постановке продукции на серийное производство необходимо провести полный комплекс испытаний, только в этом случае можно гарантировать, что продукция на производство ставится доработанной.

Практика показала, что во времена бывшего СССР, ФГУП «НИИШП» для оценки качества шин всех предприятий отрасли базировался на традиционной и эффективной системе испытаний шин, которая характеризовалась обязательностью участия в этом процессе всех предприятий отрасли.

После разработки и изготовления новых опытных образцов шин, для внедрения их в серийное производство на шинные заводы, ФГУП «НИИШП» обязательно отправлял шины для проведения эксплуатационных испытаний в различные регионы СССР. Тем самым определялись показатели надежности, экологичности, безопасности в реальных конкретных условиях эксплуатации.

Достоинствами метода опытной эксплуатации является высокая точность и достоверность значений показателей качества, для шин - это ходимость до полного износа рисунка протектора, недостатком этого метода является длительное время от разработки опытного образца до постановки на серийное производство. Однако, практически, все зарубежные фирмы используют этот метод. Тем самым, подтверждается высокое качество изготовления импортных шин по сравнению с шинами стран СНГ.

После распада СССР, сложившаяся система испытаний шин полностью развалилась, бывшие предприятия шинной промышленности получили самостоятельность. Поскольку эксплуатационные испытания шин являлись затратными для предприятий, то все шинные заводы, для ускорения внедрения новых образцов шин на серийное производство, исключили эксплуатационные испытания. Поэтому постановка шин на производство осуществлялась, базируясь только на результатах стендовых и лабораторно - дорожных испытаний. Это привело к тому, что вновь разработанная продукция ставилась на серийное производство недоработанной.

На тех предприятиях, где руководство заводов, в достаточной степени уделяло внимание испытаниям, начали проводить ускоренно – дорожные испытания.

В практической деятельности каждый автомобильный завод проводит комплекс лабораторно – дорожных испытаний (ЛДИ) с целью оценки технического уровня шин. По результатам сравнительных испытаний шин, выдаются рекомендации для последующей их комплектации на автомобили. После определения качества шин, для производителя этой продукции выясняется, что в случае положительных результатов испытаний, это обеспечение первичной комплектацией предприятий - потребителей при гарантированной оплате поставленной продукции, в оговоренные договором сроки поставки, а в случае отрицательных результатов испытаний, неизвестность по срокам продаж открытого рынка. Как правило, потребитель принимает решение, какой фирмы производителя принять за эталон, например АО «АвтоВАЗ» проводит ЛДИ в сравнении с мировыми брендами: летние шины – это фирмы «Michelin», зимние шины - фирмы «Nokian». Таким образом, шинное предприятие должно проводить разработку нового вида продукции и испытания с ориентацией будущего потребителя на завоевание первичной комплектации автомобильных заводов.

Следующая функция ЖЦП - материально- техническое снабжение. Американский ученый Э.У. Деминг [4] признавая существование отклонений при изготовлении продукции, необходимость отслеживания « неестественных отклонений» и выяснения причин, в 1982 году предложил для менеджеров 14 принципов совершенствования качества, одним из основных которых является – прекращение практики закупок сырья, руководствуясь только низкой ценой. Этот принцип не коснулся некоторых руководителей шинных заводов стран СНГ, поскольку чтобы «вписаться» в цену заложили такие материалы в сельскохозяйственные шины, что снизился срок их эксплуатации до 40%. Поэтому на этом этапе должна быть разработана долгосрочная программа действий по повышению качества сырья, материалов и комплектующих изделий.

Одной из важнейших функций ЖЦП является контроль и проведение испытаний. Многие руководители стран СНГ не владеют элементами концепции Всеобщего управления качеством, в отличие от руководителей зарубежных фирм, и контроль качества осуществляется готовой продукции. Хотя одним из элементов этой концепции является фокусирование на процессах [1,3]. Если технологический процесс контролируется, и при этом нет отклонений, то можно гарантировать, что продукция будет качественной.

В отношении же испытаний, в настоящее время, только единицы руководителей предприятий стран СНГ владеют этим вопросом. Хотя во времена Советского Союза их было большинство. Поэтому теоретически ни один из заводов стран СНГ не имеет достаточной

испытательной базы, за исключением Ярославского шинного завода, который в настоящее время обеспечен стендовым оборудованием для проведения регламентируемых испытаний. Однако, практически все зарубежные фирмы уделяют большое внимание вопросам испытаний шин. Так фирмы «Continental» и «Michelin» имеют свои испытательные центры. К примеру, фирма «Michelin» на сегодняшний момент имеет испытательный центр, на котором работают около 2500 человек, имея современные испытательные стенды и автомобили.

Следующей функцией ЖЦП, на которой хотелось бы акцентировать внимание это реализация продукции. Зарубежные фирмы, чтобы внедриться на рынок сегмент, которого еще не изучен, предпринимают различные методы. Так фирма «Michelin», для того чтобы внедриться на рынок России, передала партию легковых и грузовых шин в ФГУП «НИИШП» для проведения всесторонних испытаний по российским методикам. Это связано с тем, что режимы испытаний по этим методикам более жесткие, чем испытания по европейским методикам и при температуре окружающего воздуха +38°C, соответствующей методикам стран Персидского залива (по российским методикам эта температура составляет 25±5°C). Только после получения положительных результатов испытаний, фирма начала поставку продукции на рынок России. Та же самая фирма «Michelin», для проведения эксплуатационных испытаний в Стольненском горнообогатительном комбинате (ГОК) РФ, поставила партию шин размера 33,00R51 на условиях кредитования. Между представителями фирмы «Michelin» и руководством Стольненского ГОКа была достигнута договоренность о том, что фирма «Michelin» поставляет шины вышеуказанного размера в объеме месячной программы потребности предприятия. Оплата за поставленную продукцию, осуществляется после установки шин на автомобиль. В случаях необходимости монтажа и демонтажа шин затраты оплачивает фирма «Michelin». Таким образом, эта фирма провела эксплуатационные испытания и вытеснила конкурентов, которые просили предоплату за поставляемую продукцию.

Рассмотрим пример, как не надо делать менеджеру по продажам продукции. Один из шинных заводов стран СНГ поставил в Республику Куба шины, которыми комплектуются автомобили ЗИЛ и КАМАЗ. Через 6 месяцев эксплуатации в условиях Республики Куба, 60% проданной продукции бумерангом ударили по поставщику этой продукции, в виде рекламации. Основными причинами выхода шин из эксплуатации, как правило, являются несоблюдение давления в шинах передних и задних колес и перегруз, но учитывая то, что автомобили перевозили тростник даже с "наращенными" бортами они не могли быть перегружены. При приемке зарекламированных шин выяснилось,

что дорожное покрытие было насыщено множеством острых мелких легких камней и, соответственно, протектор этой шины был насыщен этими камнями, которые повреждали при этом металлобреккер. При достаточно высокой влажности в этом регионе, металлобреккер быстро подергался коррозии, что приводило к разрушению шины. Данное явление не наблюдалось при эксплуатации этих шин в странах СНГ, так как происходило самоочищение рисунка протектора. Эксплуатация шин в этом регионе показала, что камни не «выбрасывались» за счет центробежной силы из рисунка протектора, а проходили сквозь подканавочный слой рисунка протектора. В данном случае шина требовала доработки, в части увеличения толщины подканавочного слоя рисунка протектора. Отсюда следует, что если бы менеджеры по продажам шин предприятия владели вопросами испытаний, то такого провала не было бы. Ведь, совершенно очевидно, прежде чем поставить продукцию в неизученный по климатическим и дорожным условиям регион, необходимо провести ее тестирование в регионе, куда планируются поставки. Итог этой сделки закончился отказом потребителя от такой продукции, фирма потеряла свой имидж. Поэтому прежде, чем поставлять продукцию в неизученный по климатическим и дорожным условиям регион, необходимо поставить комплект (шин) или единицу продукции (автомобиль, трактор и другое изделие) для проведения испытаний и, в случае положительных результатов испытаний, вести переговоры о продажах данного вида продукции.

Рассмотрим еще одну функцию ЖЦП - это послепродажная деятельность предприятия. По данным представителя ООО «Белнефтехим-РОС», работающего в Кемеровской области, фирмы «Michelin» и «Bridgestone», руководствуясь концепцией Всеобщего управления качеством, элементами которой являются - акцент на потребителя и постоянное улучшение качества продукции[1], совершенствуют шины под каждый конкретный ГОК Кемеровской области. Учитывая, при этом изменяющиеся условия эксплуатации каждого из предприятий, развитие карьерного автомобильного транспорта, постоянно увеличивающего свои грузоподъемности и технико-экономические показатели, что приводит к увеличению интенсивности работы, скоростей и нежелательных перегрузов, а также для удовлетворения пожелания требований потребителя вышеуказанные фирмы постоянно осуществляют техническое сопровождение продукции. Анализ ходимости шин по износу рисунка протектора размера 33.00R51 фирмы «Bridgestone» модели VRLS в разрезе «Черниговский» Кемеровской области начал свидетельствовать о снижении их ходимости, с 90205 км. в 2009 г. до 71148 км. в 2010 г., что заставило фирму разработать и внедрить новые модели шин VRDP и VRPS. В настоящее время шины находятся в эксплуатации,

прогнозируемый ресурс шин подтверждает эффективность проведённой фирмой работы. Оценка ходимости шин в других предприятиях Кемеровской области свидетельствует о постоянном росте их ходимости. Например, в Краснобродском угольном разрезе ходимость шин увеличилась с 109,9 тыс. км в 2007 году до 114 тыс. км. в 2010 году. В Осинниковском угольном разрезе ходимость шин, соответственно составила от 119 до 129,8 тыс. км пробега за указанный период. Конкурирующей фирмой в этом регионе является фирма «Michelin» - хороший пример по улучшению качества шин в Кемеровской области. Ходимость шин фирмы «Michelin» этого же размера моделей XDR A, XDT B, XDT A в разрезе «Черниговский», за период 2009 – 2010 год показала необходимость улучшения технических характеристик шин, после чего на предприятие была осуществлена поставка шин XDR B4, XDR2 B4, что по результатам эксплуатации уже в 2013 году позволило увеличить средний пробег шин на 35%.

Проведенный анализ ходимости шин вышеуказанных фирм показывает, что только целенаправленное снижение цен, при постоянном совершенствовании качества продукции, может привести к увеличению продаж. Такие фирмы как «Goodyear», «Titan» и китайские производители, которые в недостаточной степени уделяли внимание вопросам повышения качества своей продукции, в итоге уменьшили поставки в этот регион шин. Поэтому каждый, уважающий себя руководитель, должен знать, что метод шесть сигм [2] предусматривает, 3 – 4 дефекта на 1000000 выпущенной продукции. Для достижения этого условия, ведущие крупные мировые фирмы используют 100% контроль качества продукции, и программу “O” дефектов Ф. Кросби или концепцию японской фирмы «Тойота» 5 нулей. Эти системы предусматривают: применительно к качеству - стремление к “O” дефектов, применительно к затратам – к “O” непроизводительных затрат, применительно к поставкам - точно в срок. При этом осознаётся, что достичь этих пределов невозможно, но к этому надо постоянно стремиться и не останавливаться на достигнутых результатах. В настоящее время существуют только единицы предприятий стран СНГ, которые придерживаются этой философии.

Таким образом, следует отметить:

- при разработке новых образцов продукции, учитывая современные рыночные отношения, предприятию в качестве эталона, необходимо выбирать продукцию, соответствующую мировому уровню;
- прежде, чем поставлять продукцию в неизученный по климатическим и дорожным условиям регион, необходимо поставить комплект (шин) или единицу продукции (автомобиль, трактор и другое изделие) для проведения предварительных испытаний и, в случае положительных

результатов испытаний, вести переговоры о продажах данного вида продукции;

- постоянное совершенствование качества продукции под каждого конкретного потребителя, в соответствии с концепцией Всеобщего управления качеством, может привести к увеличению ее продаж.

При этом потребитель предпочитает, чтобы продукция была доставлена в сроки и в объеме, оговоренные договором, с приемлемой ценой и соответствующей мировому уровню качества.

Список литературы

1. Глудкин, О.П. Всеобщее управление качеством / О.П.Глудкин, Н.Н.Горбунов, А.И.Гуров, Ю.В.Зорин; под общ. ред. О.П.Глудкина, - М.:Горячая линия – Телеком, 2007, - 600 с.
2. Джиджи, К. Шесть сигм для «чайников» /К. Джиджи, Н. Де Карло, Б. Вильямс. – М.: Диалектика, 2008. – 310 с.
3. Кросби Филипп.” Качество и я. Жизнь бизнеса в Америке” /Филипп Кросби. – М.: Изд – во стандарты и качество, 2003. – 264 с.
4. Нив, Г.Р. Пространство доктора Деминга. / Г.Р.Нив. – М.: МТИ ЭТ (ТУ), 1996. – 344 с.
5. Ребрин, Ю.И. Управление качеством: учеб. пособие / Ю.И.Ребрин. - Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2004. – 260 с.
6. Системы менеджмента качества. Основные положения и словари: Международный стандарт ISO: 9000 - 2000. – Введ. 26.09.99. – Минск: Белорус.гос.ин-т стандартизации и сертификации, 1992. – 34 с.

PRACTICAL APPROACHES TO PENETRATE THE MARKET

S. I. Medveditskov

Bobruisk Branch of Belarusian State Economic University, Bobruisk, Belarus

The author investigated practical approach and quoted specific samples of development the competitive advantages of foreign companies and their products. The recommendations to domestic producers are given.

Keywords: quality, concept, products, trials, testing, sales

Об авторах:

МЕДВЕДИЦКОВ Сергей Иванович - кандидат технических наук, доцент кафедры информатики, статистики и высшей математики Бобруйского филиала УО Белорусского Государственного экономического университета, Республика Беларусь, e-mail: Medsim@rambler.ru