

МЕТОДИЧЕСКОЕ ПОСОБИЕ  
**ДЛЯ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ  
МАЛЫХ И СРЕДНИХ ПРЕДПРИЯТИЙ  
ПО ВОПРОСАМ ОРГАНИЗАЦИИ МАРКЕТИНГА  
НА РЫНКЕ СУБКОНТРАКТНЫХ ПОСТАВОК**

## МЕТОДИЧЕСКОЕ ПОСОБИЕ

Малые и средние промышленные предприятия ведут свою деятельность в условия жесткой конкуренции и борьбы за заказчика. Для достижения успеха нет единого рецепта для всех предприятий, но есть определенные правила, соблюдая которые можно стать лидером и утвердить свои позиции на промышленном рынке. Эффективная организация системы маркетинга, знание и грамотное использование основных инструментов промышленного маркетинга позволит малым и средним производственным предприятиям:

- знать целевые рынки, основных заказчиков и конкурентов
- знать тенденции и требования рынка и производить продукцию, соответствующую требованиям заказчика
- наладить отношения с заказчиками на системной основе
- повысить конкурентоспособность на рынке субконтрактных поставок.

В методическое пособие включены главные инструменты промышленного маркетинга, применение которых необходимо малым и средним производственным предприятиям.

Настоящее методическое пособие разработано ЗАО «Межрегиональный Центр промышленной субконтракции и партнерства» в рамках проекта «Повышение конкурентоспособности субъектов малого и среднего предпринимательства за счет повышения качества продукции и использования механизмов субконтракции», осуществляемого в составе Городской Целевой Программы развития и поддержки малого предпринимательства в городе Москве на 2010 – 2012гг. за счет средств, предоставленных Департаментом поддержки и развития малого и среднего предпринимательства города Москвы.

**Распространяется бесплатно**

# Содержание

<b>ВВЕДЕНИЕ</b> .....	4
<b>1. Организация системы маркетинга на субконтрактном малом и среднем предприятии</b> .....	6
<b>2. Организация процесса маркетинговых исследований на малом и среднем субконтрактном предприятии</b> .....	13
2.1. Специфика рынка субконтрактных поставок .....	14
2.2. Проведение маркетинговых исследований .....	16
<i>Пример№1.</i> Инструменты конкурентного анализа .....	21
<i>Пример№2.</i> Анализ удовлетворенности постоянных клиентов .....	24
<b>3. Клиентские базы данных субконтрактного предприятия</b> .....	26
<b>4. Бенчмаркетинг</b> .....	31
<b>5. Эффективные каналы маркетинговых коммуникаций субконтрактного предприятия</b> .....	34
5.1. Использование Интернет в качестве эффективного канала маркетинговых коммуникаций .....	35
5.2. Информационная система субконтрактации – специализированный интернет ресурс для поиска партнеров по производственной кооперации .....	37
5.3. Специализированные печатные издания (СМИ) .....	42
5.4. Промышленные выставки .....	46
5.5. «Биржа субконтрактов» .....	52
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ</b> .....	59
<b>ПРИЛОЖЕНИЯ</b> .....	60
<b>П.1. Формы участия малых предприятий в производственной кооперации с крупными предприятиями и количество партнеров</b> .....	62
П.1.1. Количество российских заказчиков субконтрактной продукции (узлы, блоки, комплектующие и т.д.), работающих со среднестатистическим малым, средним и крупным предприятием .....	62
П.1.2. Количество российских поставщиков субконтрактной продукции (узлы, блоки, комплектующие и т.д.), работающих со среднестатистическим предприятием заказчиком .....	63
<b>П.2. География кооперационных отношений</b> .....	63
<b>П.3. Объемы кооперационного взаимодействия</b> .....	64
П.3.1. Объемы кооперационного взаимодействия поставщиков субконтрактной продукции .....	64
П.3.2. Объемы кооперационного взаимодействия заказчиков субконтрактной продукции .....	67
<b>П.4. Специфика отношений МП с крупными предприятиями: проблемные и положительные аспекты</b> .....	68
П.4.1. Причины закупок субконтрактной продукции у внешних поставщиков .....	68
П.4.2. Действия заказчика при взаимодействии с поставщиком .....	69
П.4.3. Действия поставщика при взаимодействии с заказчиком .....	69
<b>П.5. Потенциал и возможности МП для участия в кооперации</b> .....	75
<b>П.6. Критерии выбора поставщика</b> .....	77
<b>ЛИТЕРАТУРА</b> .....	80

## ВВЕДЕНИЕ

Развитие малого и среднего предпринимательства в сфере промышленного производства – одно из приоритетных направлений всего комплекса мероприятий государственной поддержки малого и среднего предпринимательства Правительства Москвы. Это закреплено в основных нормативных документах, к числу важнейших из которых можно отнести:

- Закон города Москвы от 26 ноября 2008 г. № 60 «О поддержке и развитии малого и среднего предпринимательства в городе Москве»

- Постановление Правительства Москвы от 04.08.2009 N 724-ПП (ред. от 04.05.2010) «О Городской целевой программе развития и поддержки малого и среднего предпринимательства в городе Москве на 2010-2012 гг.»

- Постановление Правительства Москвы от 29 декабря 2009 г. № 1471-ПП «О мерах по поддержке субъектов малого и среднего предпринимательства в инновационной сфере в городе Москве на 2010-2012 годы».

Мероприятия государственной поддержки малого и среднего производственного бизнеса направлены на создание условий для развития и повышения конкурентоспособности малых компаний, расширение присутствия на отраслевых и региональных рынках.

Одним из важнейших рынков для производственных малых и средних предприятий является рынок субконтрактных поставок – рынок, на котором осуществляется кооперационное взаимодействие между малыми, средними и крупными предприятиями. Основной вид продукции на этом рынке – заготовки, комплектующие, блоки, узлы, выполнение производственно – технологических операций, то есть все, что используется для производства конечного продукта. Основные заказчики на рынке субконтрактных поставок – это предприятия:

- автомобилестроения
- транспортного машиностроения
- авиационной промышленности
- по производству средств связи и навигации
- тяжелого станкостроения
- инструментальной промышленности
- по производству медицинского оборудования
- по производству сельскохозяйственной техники
- судостроения
- по производству бытовой техники
- приборостроения
- электронной и электротехнической промышленности
- отрасли военно-промышленного комплекса
- энергетического и атомного машиностроения
- дорожно-строительного и коммунального машиностроения
- другие отрасли и сектора промышленности, в значительных объемах потребляющие субконтрактную продукцию.

Современное состояние этих секторов промышленности определяет условия рынка для многочисленных поставщиков, специализирующихся на изготовлении комплектующих и выполнении работ по следующим направлениям:

- токарная обработка металлических изделий
- фрезерная обработка металлических изделий
- координатно-расточные работы
- шлифование
- зубонарезка и зубодолбежная обработка
- холодная листовая штамповка
- лазерная/плазменная резка и раскрой листового металла
- прокатка, гибка металла

- литьё пластмасс на термопластавтоматах, литьё резины
- нанесение покрытий, плазменное напыление, порошковое окрашивание
- модернизация и ремонт станочного оборудования
- изготовление нестандартного оборудования, энергетического оборудования
- производство электронных компонентов
- электротехника
- другие виды работ.

Незавершенные структурные изменения в промышленности, негативное влияние кризисных явлений в экономике и многие другие факторы приводят к ротации малых и средних промышленных предприятий: одни компании, не выдержав конкуренции, ушли с рынка, взамен им появляются новые.

Одной из важнейших причин исчезновения компаний является отсутствие грамотной налаженной, системной работы службы промышленного маркетинга: незнание своей целевой аудитории, незнание структуры и тенденций рынка, незнание конкурентов и неэффективное использование основных инструментов промышленного маркетинга.

Для успешной работы на субконтрактном рынке малые и средние производственные предприятия должны ориентировать свою деятельность на удовлетворение потребностей и запросов потребителя (заказчика) и четко знать ответы на вопросы:

- **Что продавать?** Весь цикл создания продукта на рынке субконтрактных поставок должен соответствовать потребностям и ожиданиям основных заказчиков.
- **Кому продавать?** Должны быть определены целевые сегменты рынка и ключевые потребители в каждом сегменте.
- **Как продавать?** Необходимо определить каналы маркетинговых коммуникаций для работы с заказчиками.
- **Когда продавать?** Необходимо учитывать периодичность колебания спроса в каждом из целевых сегментов и его зависимость от различных факторов.
- **Почему должны покупать именно у Вас?** Необходимо знать основных конкурентов и разработать стратегию конкурентного поведения для каждого из целевых сегментов.

Для этого необходимо эффективно использовать основные для промышленного рынка инструменты маркетинга, представленные в данном методическом пособии, а именно:

- организация системы маркетинга на субконтрактном малом и среднем предприятии
- маркетинговые исследования
- клиентские Базы данных субконтрактного предприятия
- конкурентный анализ. Бенчмаркетинг на субконтрактном предприятии
- каналы маркетинговых коммуникаций: электронные, печатные СМИ, промышленные выставки, контактные мероприятия.

В методическом пособии использованы материалы исследования «Практика участия малых предприятий города Москвы в производственной кооперации с крупными предприятиями», проведенного в 2009 году ЗАО «Межрегиональным Центром промышленной субконтракции и партнерства», в котором была рассмотрена специфика взаимоотношений основных сегментов предприятий субконтрактного рынка.

# 1. Организация системы маркетинга на субконтрактном малом и среднем предприятии

Под системой маркетинга на промышленном предприятии понимается подсистема управления (менеджмента), которая приводит процессы внутренней среды предприятия в соответствие с целевыми планами или программами действий предприятия по отношению к внешней среде (заказчиками, поставщиками, конкурентами и т.д.), это система – комплекс маркетинговых целей, задач, функций, структур управления, исполнителей, документов, процедур, проектов и программ.

Существует пять основных подходов, на основе которых предприятия вне зависимости от отраслевой принадлежности осуществляют управление своей маркетинговой деятельностью: концепция совершенствования производства, концепция совершенствования товара, концепция интенсификации коммерческих усилий, концепция маркетинга и концепция социально-этичного маркетинга.

В настоящем методическом пособии основное внимание уделено подходу, который в наибольшей степени пригоден к внедрению на малых и средних субконтрактных предприятиях – подходу, основанному на концепции маркетинга.

При использовании концепции маркетинга на предприятии залогом достижения целей организации являются определение нужд и потребностей потенциальных заказчиков и обеспечение удовлетворённости более эффективными и более продуктивными, чем у конкурентов способами. Объектом внимания в концепции маркетинга является не товар, а заказчики с их нуждами и потребностями. Прибыли при этом предприятие получает благодаря созданию и поддержанию удовлетворённости Заказчика в долгосрочном периоде.

Иными словами, прежде чем производить какой – либо продукт для реализации на рынке субконтрактных поставок, предприятие должно провести тщательное изучение потребностей конкретных потребителей, в соответствии с полученными данными доработать и усовершенствовать товар и только затем выйти с этим товаром на рынок.

Принятие концепции маркетинга предполагает значительные изменения в деятельности всей компании, в том числе – изменения системы принятия и исполнения управленческих решений, изменение функционала и структуры службы маркетинга, вовлечение и мотивацию сотрудников. Эти перемены требуют соответствующих решений со стороны высшего руководства компании, перераспределения работ и полномочий, выделения необходимых ресурсов, постоянного внимания, контроля, анализа и совершенствования.

## Распространенные ошибки!

- Неопределенные цели, задачи, функции системы маркетинга
- Функциональные ошибки:
  - Служба маркетинга дублирует функции службы сбыта
  - Создание организационных структур под людей, а не под задачу
  - Чрезмерное и неоправданное число сотрудников
- Структурные ошибки:
  - Руководитель службы маркетинга подчиняется не первому лицу на предприятии, а, например, директору по производству
  - Отсутствует регламентированное взаимодействие с ключевыми подразделениями предприятия

Организация маркетинговой деятельности на промышленном предприятии должна включать в свой состав:



Рисунок 1.1. Процесс организации маркетинговой деятельности

## 1.1. Функции и элементы системы маркетинга предприятия

Зачастую деятельность службы маркетинга на предприятии сводится к выполнению взаимосвязанных, но несвойственных функций организации сбыта. Более того, очень часто отдел наделяется ответственностью за расширение сбыта, но при этом не наделяется полномочиями и ресурсами для принятия и реализации маркетинговых решений. Иногда функция сбыта дополняется аналитической, которая очень быстро вырождается, так как никто в организации не знает, что делать с возрастающими объемами маркетинговой информации, приводимой в аналитических справках. Результат от такого внедрения, как правило, отрицательный и вызывает разочарование у руководителя в маркетинге как таковом.

Поэтому со стороны высшего руководства компании, требуется контроль выполнения отделом маркетинга только свойственных ему пяти основных функций:

### ***Информационно-исследовательская функция***

**Задачи:** Создание комфортной информационной среды для принятия управленческих решений. Сбор вторичной и первичной информации, ее систематизация, анализ, выделение тенденций, сегментирование рынка, выделение целевых сегментов, расчет объема рынка. Контроль результатов. Анализ деятельности конкурентов и другие.

### ***Планирование ассортимента, потребительских свойств продукции и ценовой политики***

**Задачи:** повышение конкурентоспособности продукции компании на целевых рынках.

Защита интересов заказчика на предприятии, ориентация всей деятельности на потребности рынка, оптимизация товарной номенклатуры, маркетинговое обоснование цен на продукцию компании (совместно с экономическими и производственными службами).

### ***Продвижение***

**Задачи:** Маркетинговая поддержка сбыта.

Разработка, выбор и оптимизация каналов сбыта продукции. Прогноз сбыта. Целеуказание для торговых представителей. Информирование и убеждение целевых потребителей относительно преимуществ продукции предприятия.

### ***Маркетинговые коммуникации***

**Задачи:** информирование потребителя о продукции услугах компании.

Позиционирование. Медиапланирование, проведение коммуникационных мероприятий и контроль.

### ***Организационная***

**Задачи:** внедрение принципов маркетинга в практику работы предприятия.

Создание маркетинговой структуры на предприятии. Участие в стратегическом планировании. Осуществление маркетингового контроля. Выдача рекомендаций.

### **Типичная ошибка!**

Зачастую полагается, что основной функцией маркетинга на предприятии является «сбыт».

Такое решение фактически резко ограничивает сферу деятельности и полномочий маркетинговой службы, снижает потенциал маркетинга и приводит к разочарованию руководства. Чтобы такого не произошло, нужно четко понимать: маркетинг охватывает все перечисленные функции!

В соответствии с представленными функциями в рабочем состоянии должны поддерживаться 8 основных элементов системы маркетинга, при эффективном и грамотном использовании которых оказывается положительное влияние на лояльность Заказчика и, как следствие, повышение уровня продаж.

8 основных элементов маркетинга:

**Сбор и анализ маркетинговой информации** (анализ собственной деятельности; ситуации в отрасли и в экономике, потребностей клиентов, позиций конкурентов). Выбор целевого сегмента.

**Построение системы сбыта** (определение наиболее адекватных каналов распределения продукции, выбор условий и организация работы с каждым каналом, обеспечение необходимого уровня дистрибуции в целевых сегментах рынка).

**Продвижение, стимулирование сбыта**  
(промо-акции, система скидок, распродажи)

**Система обслуживания клиентов** (сервис, принципы работы с постоянными клиентами, работа с претензиями, гарантийное и постгарантийное обслуживание, повышение удовлетворенности и лояльности клиентов)

**Построение ассортимента** (ассортиментный анализ и выбор ассортиментного ряда на основе показателей спроса и рентабельности), Определение требований к качеству продукции и упаковки.

**Построение системы продаж** (планирование продаж, квотирование по продуктам, каналам сбыта, клиентам; мотивация менеджеров по продажам)

**Реклама и PR**

**Ценообразование** (выбор цены на каждое наименование продукта на основе политики ценообразования, рыночной ситуации, цен конкурентов и собственных издержек).

## 1.2. Роль и место системы маркетинга в структуре компании

Организационная структура маркетинга на предприятиях встраивается в структуру управления компании следующим образом:



Рис. 1.2. Организационная структура маркетинга на предприятии

**Важно:** руководитель подразделения, отвечающего за маркетинг и сбыт, подчиняется Руководителю предприятия, входит в состав высшего руководства компании и наделяется соответствующими ресурсами и полномочиями.

Службы маркетинга и сбыта – два взаимосвязанных подразделения с собственным функционалом, задачами и руководством в единой системе подчинения. Служба маркетинга выполняет свои задачи, а сбыт – свои. В службу маркетинга, как правило, входит аналитическая группа и группа рекламы и PR (в некоторых случаях эта группа увеличивается до статуса отдела), в службу сбыта входит группа, отвечающая за продажи, в отдельную группу выделяются сотрудники, работающие с региональными дилерами и договорной отдел.

В целях повышения эффективности учета основными структурными подразделениями мнений и пожеланий заказчиков в рамках службы маркетинга должна обязательно существовать группа по работе с рекламациями – т.н. «горячая линия», и её основными задачами должны быть следующие:

- выявить существо проблемы, которая стоит перед заказчиком и предложить ему приемлемый для него вариант её решения с использованием продукции предприятия
- проконсультировать заказчика о потребительских и технических характеристиках продукции, организации сервисного обслуживания
- дать информацию о наличие продукции на складе, ценах и условиях расчета и поставки её
- информировать о собственной дилерской сети по регионам и фирменных магазинах
- сформировать у заказчика положительный имидж предприятия
- получить и внести в базу данных «Постоянных клиентов» как можно больше информации об обратившихся в службу заказчиках, включая существо вопроса и, по возможности, контактные телефоны и адрес, данные об их намерениях по приобретению продукции предприятия.

В качестве операторов на этой линии должны работать высококвалифицированные специалисты, знающие собственную продукцию «вдоль и поперёк». Рабочее место их должно быть оборудовано компьютером, подключенным к единой компьютерной сети предприятия или, как минимум, к складу сбыта. Информация должна заноситься в клиентскую базу данных и оперативно анализироваться не только службами, связанными с реализацией продукции, но и специалистами из конструкторских и технологических служб и ОТК предприятия.

Создание такой группы на предприятии положительно скажется не только на росте объёмов продаж, но и будет способствовать более точному учёту мнений заказчиков при разработке новых видов продукции, совершенствовании организации сервисного обслуживания и формированию положительного имиджа предприятия.

Такое распределение задач обеспечивает достижение необходимой эффективности маркетинговых и сбытовых мероприятий.

### **Структура маркетинговой службы:**

- должна создаваться исходя из существующей структуры компании и ее целей
- может изменяться, если изменяется структура компании, либо изменяются задачи, стоящие перед службой маркетинга
- должна обеспечивать выполнение поставленных задач
- должна обеспечивать эффективную систему связей между подразделениями, обеспечивающей четкую передачу информации – должна обязательно иметь обратную связь
- быть мобильной и минимизировать координационные проблемы

Существует несколько вариантов организации деятельности службы маркетинга, исходя из того, что её основные задачи сводятся к сбору и анализу исходной информации, планированию и прогнозированию, оперативной работе.

**Организация по «функциям»** — означает, что все рынки и виды выпускаемой продукции могут рассматриваться в виде некоторых однородностей, для которых вполне достаточна четкая специализация подразделений маркетинга по направлениям. Это оптимальная организация структуры, когда видов продукции и рынков немного (до 10).

В этом случае можно рекомендовать выделить в самостоятельные направления следующие виды деятельности:

- изучение конъюнктуры рынка, планирование ассортимента и нового сервиса
- реклама, выставки и паблик рилейшн
- организация товародвижения и создания дилерской сети.

**Организация «по видам продукции»** — полезна в тех случаях, когда предприятие выпускает нес колько видов продукции, ориентированных на разные категории Потребителей и требующих, к тому же, организации специального сервиса.

В этом случае за менеджерами по каждому виду продукции, как правило, закрепляются все вышеперечисленные виды деятельности за исключением рекламы, выставок и паблик рилейшн, которые закрепляются за отдельным менеджером.

**Организация «по рынкам»** — означает, что под термином «рынок» может пониматься какая-либо конкретная отрасль. Такая структура считается целесообразной, если для продвижения продукции на рынок требуются специфические знания по её использованию в конкретных отраслях. В этом варианте за менеджерами также закрепляются предприятия конкретной отрасли, независимо от географического месторасположения, и весь спектр задач, кроме рекламы и т.д.

**Организация «по территориям»** считается выгодной, когда в каждом из выделенных регионов номенклатура не очень высока, а различия между Потребителями – незначительны. В структуре отдела маркетинга предприятия организационно все менеджеры разбиты по географическим регионам. Это позволяет менеджеру не просто ясно представлять себе картину рынка, но и поддерживать личные контакты с руководителями служб закупок основных заказчиков в регионе.

На практике нередко используются и различные смешанные схемы организации службы маркетинга.

По мере развития маркетинговой ориентированности компании на рынке, качественно изменяется и ответственность руководителя службы маркетинга, который становится не только главным арбитром между фактом продажи и всеми действиями подразделений, которые могли повлиять на продажу, но и ответственным за рыночные цели предприятия и их достижение, а, значит, и за элементы, которые ведут к достижению этих целей.

Эффективность функционирования маркетинговой организационной структуры во многом будет определяться теми кадрами, которые заняты маркетингом на предприятии. Подразумевается не только их профессиональная подготовка, но и мера ответственности, которая на них возложена.

У всех организационных структур маркетинга на предприятии есть свои достоинства и недостатки. В первую очередь организационная структура должна соответствовать структуре компании, ее целям и задачам и должна изменяться, если изменяется структура компании, либо изменяются стоящие перед организацией цели и задачи.

### **1.3. Организация практического взаимодействия службы маркетинга с основными структурными подразделениями предприятия**

Информационное взаимодействие между структурными подразделениями предприятия — традиционно слабое место для большинства из них. И даже высокая степень компьютеризации на предприятии редко может принципиально изменить картину в лучшую сторону. Безусловно, все горизонтальные связи можно и нужно изложить в должностных инструкциях. Наибольший эффект может быть достигнут в случае, если на предприятии применяется процессный подход в соответствии с требованиями системы менеджмента качества и система управления проектами. В этом случае, система коммуникаций и документооборота службы маркетинга должна быть четко описана, регламентирована и встроена в общую систему коммуникаций и документооборота всей компании. Порядок управления коммуникациями в общих чертах сводится к определению (в том числе на уровне управляющих документов компании) ответов на простые вопросы («4К»):

– **Кто?**

– **Кому?**

– **Когда?** (периодически, по запросам и т.д.)

– **Как?** (какого рода информация передается, в какой форме?).

Ответ на эти вопросы фиксирует порядок и формы передачи информации от одних подразделений и сотрудников к другим в соответствии с закрепленным функционалом. Если построенная в Вашей службе маркетинга система коммуникаций и документооборота отвечает на эти вопросы и охватывает внутренние и внешние связи службы – ее необходимо регулярно контролировать, проверять порядок ее выполнения, необходимость и достаточность связей. В этом случае в Вашей службе маркетинга Вы не услышите беспомощных слов сотрудников «А мне не сказали...», «Я не знал...», «А я спрашивал, но мне не прислали...». Отлаженная и постоянно контролируемая система коммуникаций – кровеносная система службы маркетинга, она задает постоянный «тонус» и обеспечивает исполнительность сотрудников службы. Система коммуникаций может быть реализована в соответствующих программно – аппаратных решениях, но для малой компании этого, как правило,

не требуется. Достаточно общераспространенных программных продуктов и средств связи (электронная почта). Кроме того, приобретение электронной системы документооборота зачастую создает иллюзию того, что все в порядке и снижает внимание к фактическому исполнению порядка информационного взаимодействия и его содержательному наполнению.

Многие предприятия, ставя перед собой задачу организации системы маркетинга, ограничивают свои действия попыткой детально спланировать работы. На самом деле, этот процесс требует не только типовых управленческих действий – планирования, организации документооборота и др., но и учета человеческого фактора. Маркетинговое поведение организации предполагает вовлеченность всех сотрудников.

**До тех пор, пока весь коллектив не будет разделять идею маркетингового поведения организации, шансы на успешное внедрение системы маркетинга будут минимальными**

Начиная процесс постановки маркетинга на предприятии, важным является системное видение и планирование преобразований. Невозможно начинать работу во всех направлениях одновременно. Для начала можно ограничиться нововведениями по нескольким ключевым направлениям в соответствии с приоритетами компании и в дальнейшем постепенно развивать другие области.

Необходимо помнить, что этот процесс должен продолжаться на протяжении всего жизненного цикла предприятия и может быть закончен только тогда, когда предприятие прекратит свое существование.

Малые предприятия особенно ограничены по количественным, качественным, пространственным и временным параметрам, поэтому неправильное построение системы маркетинга на предприятии и нерациональное распределение ресурсов внутри нее влечет за собой огромные негативные последствия.

## **2. Организация процесса маркетинговых исследований на малом и среднем субконтрактном предприятии**

Принятие концепции маркетинга означает, что руководитель компании должен пересмотреть основные установки по организации работы на рынке и полагаться в своих решениях на информацию, полученную в результате маркетинговых исследований. Предприятию необходимо отслеживать тенденции, существующие на рынке, и постоянно реагировать на происходящие изменения.

Как показывает практика, по мере развития предприятия, связи с рынком ослабевают. На это влияют многие факторы: возрастающие амбиции руководства, бюрократия на всех уровнях управления, внутренние проблемы, мифы, инертность, работа по схемам вчерашнего дня и другие. Чтобы этого не произошло, необходимо постоянно вести диагностику внешней и внутренней среды предприятия, реагируя на малейшие изменения в ней. Рыночная ориентация – это «воздушный шар», который предприятие долго надует, но может проколоть за считанные минуты.

Деятельность предприятия по сбору информации необходимо постоянно совершенствовать. Это связано с тем, что информация быстро устаревает, а источники, из которых она была получена, со временем становятся неактуальными. Отсюда возникает необходимость поиска новых источников информации. Информация о состоянии рынка должна быть актуальной, полной (достаточной для принятия решений) и структурированной.

Исследовательские мероприятия, как и все мероприятия по построению системы маркетинга, должны осуществляться в соответствии с утверждаемыми планами и носить регулярный характер.

## Что исследуем? Рынок субконтрактных поставок

Рынок товаров субконтрактных поставок характеризуется участием в нем предприятий и организаций, покупающих товары (заготовки, комплектующие, узлы, блоки и др.) для последующего их использования в производстве различных товаров и услуг. Особенность таких рынков – осуществление на них преимущественно крупных и зачастую долговременных сделок по приобретению значительных объемов закупаемой продукции.

Промышленный рынок, на котором работают субконтрактные предприятия имеет свою специфику, которую необходимо учитывать, в том числе и при проведении маркетинговых исследований. Остановимся на основных отличиях промышленного рынка от рынка потребительских товаров и услуг

### 2.1. Специфика рынка субконтрактных поставок

**Работая на промышленном рынке, важно четко понимать его специфику, законы, по которым он развивается и существует**

Основные особенности промышленного рынка вне зависимости от отрасли, в том числе, – рынка субконтрактных поставок, заключаются в следующем:

■ **Промышленные рынки, в том числе рынки субконтрактных поставок, более концентрированы** – зачастую не более 4 крупных компаний контролируют не менее 60% рынка. Высокая концентрация создает жесткую рыночную среду, в которой почти однозначно определены место и роль каждого предприятия. В современных российских условиях рынок субконтрактных поставок претерпевает заметные структурные изменения, но общая тенденция к концентрации рынка подтверждается.

■ **Крупные проекты и минимальные единовременные поставки** – при общем значительном, по сравнению с рынком потребительских товаров, объеме сделок, объемы партий поставки, напротив, имеют тенденцию к сокращению. Это обусловлено тем, что потребитель – головное сборочное предприятие – заинтересован в сокращении запасов комплектующих и хочет регулярно или в соответствии с запросами получать партии комплектующих, необходимых только для выполнения недельного производственного плана (одним из требований крупных заказчиков – контракторов является поставка комплектации в режиме «Just-in-time» – «точно-в-срок»). Договорные отношения с крупными заказчиками зачастую заключаются на весь период реализации проекта по изготовлению данного вида конечной продукции, при этом цена и требования к продукции могут претерпевать значительные изменения.

■ **Высокий уровень рисков, связанных с макроэкономическими изменениями и государственным регулированием экономики** – на поведение рынка субконтрактных поставок, в том числе, оказывают существенное влияние решения, принимаемые государственными органами власти в сфере таможенного регулирования, технического регулирования, экологии, размещения государственного и оборонного заказа и др. Эти риски могут носить для отдельных категорий участников рынка как негативный, так и позитивный характер, требуют постоянного внимания и, как правило, немедленного реагирования. Кроме того, общий уровень рисков на рынке субконтрактных поставок в значительной мере может быть связан с поведением сверхкрупных зарубежных участников.

■ **Значительное количество организаций, оказывающих влияние на рынок** – банки, страховые компании, лизинговые компании, поставщики оборудования, поставщики сырья и материалов, иные организации, действуя под влиянием неучтенных факторов в состоянии оказать существенное влияние на поведение рынка.

■ **Повышающееся значение комплексности поставки товара** – заказчик хочет закупать не только и не столько изделия (комплектующие), сколько материально воплощенный продукт разработки, обеспеченный услугами по внедрению, обслужива-

нию и утилизации (НИР и ОКР, поставка комплектующих только с пуско-наладочными работами и обучением работников заказчика и др.).

■ **Высокий уровень рисков при организации отношений** – качество закупаемых заготовок, узлов, блоков, комплектующих, оборудования напрямую влияет на качество конечной продукции. Остановка производственного процесса крупного сборочного предприятия из-за срыва графика поставки или качества может привести к неприемлемым потерям. Пропущенная партия некачественных комплектующих может привести к жертвам и, как минимум, к отзыву продукции. В связи с этим, потребители субконтрактной продукции выстраивают отношения с поставщиками с учетом возможности управления рисками, в том числе: распределяют заказ между несколькими квалифицированными поставщиками, постоянно ведут поиск новых поставщиков для возможной замены.

■ **Тесные отношения заказчика и поставщика** – поскольку число покупателей на деловом рынке ограничено, их значение и влияние на поставщика возрастают; как правило, между потребителями и производителями устанавливаются очень тесные отношения на долговременной основе. Эти отношения могут включать в себя совместное планирование и контроль мероприятий по качеству, сокращение издержек и др.

■ **Более сложный процесс принятия решения о покупке и, как следствие, более продолжительное время покупки** – процесс принятия решения о закупке на промышленных предприятиях строго регламентирован и может состоять из нескольких этапов: поиск и предварительный квалификационный отбор поставщиков; углубленный квалификационный анализ субконтракторов; при необходимости, – прямые переговоры с поставщиками; и только потом – выбор поставщика и заключение договора.

■ **Высокий уровень конкуренции поставщиков** – в качестве конкурентов на рынке субконтрактных поставок выступают не только специализированные поставщики – субконтракторы, но и практически все промышленные предприятия. Это связано с тем, что большинство крупных промышленных предприятий сохранило все основные элементы производственного цикла и любыми средствами пытается повысить уровень загрузки, в том числе, – за счет изготовления субконтрактной продукции.

■ **Вторичность спроса** – спрос определяется, в конечном счете, спросом на потребительские товары. Например: спрос на автоматы для плазменной сварки алюминия определяется колебаниями спроса на алюминиевые прогудочные лодки и т.д.

■ **Низкая эластичность спроса на товары промышленного назначения** – спрос на многие товары и услуги промышленного назначения неэластичен (изменение цены в меньшей степени влияет на уровень спроса). Цена имеет высокое значение при первоначальном выборе поставщика, но при снижении цен на комплектующие, узлы, блоки заказчика вряд ли увеличат закупки, равно как и вряд ли снизят закупки при увеличении цены. Скорее при необоснованном изменении цен заказчика начнут поиск других поставщиков.

■ **Высокое колебание спроса на товары промышленного назначения** – спрос на товары и услуги промышленного назначения изменяется быстрее, чем спрос на товары и услуги широкого потребления. В особенности это относится к спросу на новое производственное оборудование. Увеличение потребительского спроса может привести к большему его приросту на производственное оборудование для выпуска дополнительных партий товаров широкого потребления. Иногда увеличение потребительского спроса всего на 10 % в последующий период вызывает возрастание спроса со стороны предприятий на субконтрактную продукцию на 200 %. В то же время падение потребительского спроса на 10 % возможно повлечет за собой полное исчезновение спроса на субконтрактную продукцию со стороны промышленности.

■ **Профессиональная подготовленность покупателей** – продукцию для нужд предприятий заказывают профессионально подготовленные сотрудники, в обязанности которых входит следование политике закупок компании, соблюдение определенных ограничений и требований. Промышленный покупатель более компетентен как в коммерческой, так и в технологической сфере, хорошо знает конъюнктуру рынка, предложения альтернативных поставщиков, их конкурентные преимущества. Компетентный покупатель требует профессионального обслуживания. Индивидуализация процесса

обслуживания, влияние личных контактов на взаимоотношения с покупателями является важной чертой маркетинговой деятельности на промышленных рынках.

■ **Влияние научно-технического прогресса (НТП)** на промышленных рынках более сильное, чем на потребительских, что создает высокие технологические риски для деятельности и требует качественных исследований и прогнозирования развития НТП и новых технологий. Поскольку рынками управляют те, кто контролирует процесс создания новых технологических принципов и новых технологий, то промышленный маркетинг связан с огромными затратами на исследования и разработки инновационных товаров.

■ **Влияние на решение о закупках нескольких сотрудников покупателя** – в процесс закупки вовлечено большое число людей, получение заказа на поставку продукции может потребовать многократных встреч с представителями компании-покупателя, сам цикл продажи занимает весьма длительное время.

■ **Встречные закупки, в том числе, – комплектующих, изготовленных из дальневосточного сырья.**

■ **Многокритериальный подход при выборе поставщика** – на выбор поставщика оказывают сильное влияние 10 критериев, из них самые существенные: цена, способность поставщика обеспечить качество продукции, гарантии выполнения условий договора. По сравнению с другими рынками на положительное решение заказчика большее влияние имеют неценовые критерии, такие как: способность поставщика обеспечить качество, уровень техники – технологической оснащенности поставщика, скорость обработки заказа и заключения договора, возможность инженерного сопровождения поставки, и многие другие.

Более подробно особенности промышленного субконтрактного рынка были изучены в 2009 году ЗАО «Межрегиональным Центром промышленной субконтрактации и партнерства» в рамках исследования «Практика участия малых предприятий города Москвы в производственной кооперации с крупными предприятиями» (см. приложение №1 данного методического пособия).

## 2.2. Проведение маркетинговых исследований

### Как исследуем?

Проведение маркетинговых исследований — важнейшая составляющая аналитической функции маркетинга. Отсутствие подобных исследований чревато самыми неблагоприятными последствиями.

Маркетинговые исследования подразумевают систематический сбор, обработку и анализ данных по тем аспектам маркетинговой деятельности фирмы, в рамках которых следует принять те или иные решения, а также анализ компонентов внешней среды, которые оказывают воздействие на маркетинговую деятельность фирмы.

**Основной задачей маркетингового исследования является не просто изменение и описание рынка, а получение ответа на вопрос «Почему?» и выработка обоснованных предложений о том «Что нужно делать?»...**

Стандартная схема любого маркетингового исследования, проводимого на предприятии, должна выглядеть следующим образом:

Рассмотрим подробно все этапы:

#### **ЭТАП №1: Разработка плана исследований**

Любое исследование – это инструмент маркетолога, который помогает достичь конкретных целей и решить конкретные задачи. Поэтому **Шаг №1** – определение проблемы, **Шаг №2** – разбиение ее на цели и задачи исследования. Формулируя цель, Вы должны четко и максимально подробно ответить на вопрос: «Зачем нам нужны данные, которые мы получим в ходе маркетингового исследования, и как впоследствии их планируется использовать?». Самые большие



**Рис.2.2. Стандартная схема маркетингового исследования**

разочарования приносят отчеты, предоставляемые по итогам опроса или кабинетного исследования, в которых мы не находим ответов на свои вопросы. Но если мы неверно сформулируем цель на этапе планирования исследования, то и получим совсем не то, что требуется.

**ПОЭТОМУ ПРАВИЛО №1: «Начиная подготовку к исследованию, необходимо четко понимать проблему, которую нужно решить с помощью данных, полученных в ходе исследования, и четко формулировать цели и задачи»**

Для определения проблемы могут быть задействованы следующие источники информации:

- экспертное мнение высшего руководства
- экспертное мнение сотрудников организации, особенно тех, кто тесно работает с заказчиками
- анализ внутренней отчетности, в том числе жалоб и предложений заказчиков
- вторичные источники информации
- другие источники.

Исследования, которые обязательно должны проводиться на малом промышленном предприятии и соответствующие им примерные цели:

**Таблица 2.1**

**Перечень обязательных исследований**

Исследования	Примерные цели исследования
<b>Анализ рынка/отрасли в целом</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Определение границ рынка</li> <li>– Оценка состояния и перспектив развития рынка</li> <li>– Оценка потенциальной емкости рынка</li> <li>– Оценка конъюнктуры рынка, факторы, оказывающие наибольшее влияние на объем и структуру рынка, прогноз их значения</li> <li>– Оценка реальной емкости рынка</li> <li>– Оценка структуры рынка</li> </ul>

Исследования	Примерные цели исследования
Исследование потенциальных потребителей	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Исследование заказчиков и характеристика покупательского поведения</li> <li>– Портрет заказчика: Кто он? Какие требования предъявляет к продукции, услугам?</li> <li>– Что для него является ключевым при выборе поставщика?</li> </ul>
Исследование конкуренции и конкурентов	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Оценка состояния и тенденций развития конкуренции</li> <li>– Выделение основных стратегических групп конкурентов</li> <li>– Выявление основных конкурентов компании</li> <li>– Характеристика основных конкурентов (местонахождение, реализуемый ассортимент, цены, основные каналы сбыта продукции, численность персонала, инновационные планы)</li> <li>– Доля рынка основных конкурентов</li> <li>– Анализ сильных и слабых сторон основных конкурентов</li> </ul>
Исследование постоянных заказчиков (клиентов)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Удовлетворенность постоянных заказчиков</li> <li>– Причины ухода к конкурентам</li> <li>– Совершенствование обслуживания</li> </ul>
Стратегический анализ внешней среды (макросреды) маркетинга	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Выделение наиболее значимых факторов макроэкономического, политического, правового, технико-технологического, социально-психологического и культурного порядков, влияющих на текущее и будущее рыночное положение и конкурентоспособность предприятия</li> <li>– Прогноз влияния этих факторов на состояние отрасли и данного предприятия</li> </ul>
Анализ внутренней среды маркетинга предприятия	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Поиск внутренних резервов повышения прибыльности предприятия</li> <li>– Анализ и повышение эффективности внутренних процессов в маркетинге</li> <li>– Совершенствование отдельных функций в маркетинге</li> <li>– Оценка эффективности инвестиций в маркетинг</li> <li>– Совершенствование организационной среды маркетинга</li> </ul>

**Шаг №3.** Формирование рабочей гипотезы – это предположение относительно путей решения рассматриваемой проблемы. Рабочая гипотеза должна быть напрямую связана с проблемой, служить решению проблемы и быть проверяемой.



**Шаг №4.** Определение системы итоговых показателей, критериев и ограничений: это могут быть количественные и качественные показатели, которые необходимо получить в ходе исследования.

**Шаг №5.** Разработка рабочего инструментария.

В зависимости от того, насколько точный, актуальный и глубокий срез Вам нужно сделать, Вы и выбираете те или иные методы сбора информации и соответствующий им рабочий инструментарий.

Если говорить о самих методах, то они делятся на количественные и качественные, первичные данные и уже существующую вторичную информацию.

**Вторичная информация** – данные, собранные ранее из внешних и внутренних источников, для целей, отличных от целей маркетинговых исследований: например, – из статистических сборников, периодической печати, внутрифирменных отчетов.

**Первичная информация** – данные, полученные специально для решения конкретной маркетинговой проблемы. Главным средством сбора первичной информации является анкета.

**ПРАВИЛО №2.** Всегда начинайте сбор данных со сбора вторичной информации, ее может быть достаточно для достижения цели исследования.

Анализ вторичной информации идеальный метод для формулировки рабочей гипотезы исследования, которую потом уже можно проверить, используя другие методы.



**Рис.2.4. Методы маркетинговых исследований**

Методы анализа вторичных данных отличаются меньшими финансовыми затратами, поскольку мы не собираем данные заново, а ищем и анализируем уже существующие. Основные недостатки такого подхода:

- высокие трудозатраты по сбору, структурированию и анализу информации
- отсутствие сфокусированности на современных проблемах компании
- полученные данные характеризуют прошлое
- при помощи таких методов можно получить только общеотраслевой или рыночный срез.

Если же мы анализируем данные компании, тогда можно говорить о текущем состоянии дел. Однако на основании полученной информации невозможно спрогнозировать поведение потребителя и сделать корректные прогнозы развития ситуации. Для того, чтобы проверить гипотезы, полученные в ходе анализа вторичных данных, используются количественные и качественные методы сбора первичной информации.

К внутренним источникам вторичной информации относятся:

- внутренние отчеты организации
- информация, полученная при личном общении с сотрудниками
- жалобы и предложения заказчиков
- другие источники.

К внешним источникам вторичной информации относятся:

- средства массовой информации (газеты, журналы)
- выпускаемые различными организациями бюллетени, статистические сборники
- публикации исследовательских и консалтинговых фирм
- правительственные печатные издания
- правительственные и инфраструктурные Internet порталы и сайты
- Internet — тематические и отраслевые сайты
- сайты международных организаций
- сайты конкурирующих компаний
- сайты иностранных компаний
- базы данных (интернет базы данных и CD-базы)
- готовые исследования других компаний
- другие источники.

**ПРАВИЛО №3: «Анализ вторичных данных, как фотоснимок, отражает конкретный отрезок времени, но не дает прогноза на будущее».**

Количественные методы сбора информации отличаются от качественных тем, что на основании полученных данных вы можете строить прогнозы развития событий, говорить о емкости рынка, о портрете потребителя. Количественные методики хороши еще и тем, что позволяют использовать все возможные методики работы с данными, применять все виды анализа, известные нам из математической статистики и теории вероятности.

Качественные данные не дадут ответов на вопросы «сколько» и «кто». При проведении качественных исследований невозможно использовать математический ап-

парат, строить корреляционные таблицы, говорить о прямой зависимости «покупки автомобиля конкретной марки» от «уровня дохода на члена семьи». Но если вам необходимо в сжатые сроки протестировать концепцию нового дизайна, варианты нового названия и понять вектор развития – качественные методы незаменимы и позволяют решить данные вопросы.

**ПРАВИЛО №4: «Прежде чем собрать актуальные и полезные данные вы должны понимать, как они будут использоваться в дальнейшем».**

Каждый метод имеет свои плюсы и минусы, своих ярких приверженцев и не менее ярких противников. Мы рассмотрели общие методы сбора информации, а теперь поговорим о методиках, с которыми сталкиваемся постоянно и которые считаем наиболее распространенными.

1) **Анализ вторичных данных или контент-анализ** – сбор и анализ информации о рынке/отрасли/компании из открытых источников.

Плюсы: Небольшие финансовые затраты на сбор необходимой информации в относительно короткий промежуток времени.

2) **Экспертный опрос** заключается в том, что интервьюер встречается со специалистом по определенному рынку/отрасли и обсуждает ряд факторов, которые влияют на развитие ситуации в отрасли. Интервью может быть как формальным (заполняется анкета), так и не формальным. И в том, и в другом случае беседа записывается на диктофон.

Плюсы: Можно провести в сжатые сроки за умеренную плату либо вообще без существенных затрат, апробировать гипотезы и выявить вектор развития ситуации.

3) **Фокус-группа** – групповое интервью с представителями целевой аудитории 6-8 человек, максимум 10, длительностью 2 часа. Записывается на пленку. Комната для проведения фокус-групп оснащена видео- и звукозаписывающим оборудованием, а также специальным помещением для заказчика, который может присутствовать на фокус-группе и отслеживать качество собранной аудитории и ведения дискуссии.

Плюсы: Дает возможность получать новые идеи для развития товарного предложения, тестировать визуальные, вкусовые и т.п. концепции предлагаемого продукта/товара.

Фокус-группы – это не массовый опрос и говорить на основании полученных данных о том, что 22% потенциальных потребителей будут есть новый сыр, а 56% хотя бы однажды купят его, чтобы попробовать, нельзя.

С помощью данного метода мы можем:

- определить потребительские предпочтения
- получить мнение относительно концепции нового изделия
- протестировать новое изделие
- получить мнение по поводу цены
- получить предварительную реакцию на те или иные маркетинговые мероприятия.

4) **Массовый опрос** – самый трудоемкий и затратный способ получения информации о рынке, потребителях, товаре, конкурентах и т.д. Но при этом, данная методика самая точная. Количественные методы (анкетирование, опрос, личное интервью и т.д.) дают возможность не только получить срез текущего состояния дел, но и построить на основе полученных данных прогноз развития ситуации (определиться с целевой аудиторией, портретом потребителей, измерить потенциальный спрос на товар или услугу).

Это сложный инструмент, который может сократить или увеличить ваше время или расходы, повысить или снизить точность результатов, исправить или усугубить неточности анкеты.

**Важно:** не старайтесь опрашивать как можно большее количество людей. Старайтесь, чтобы среди опрошенных, были только представители целевой аудитории. Это

поможет вам сэкономить и время, и средства. При определении количества опрашиваемых респондентов используйте следующее правило:

- если число потребителей менее 30, исследованию подвергаются они все
- если количество потребителей в пределах 30 – 100, то количество респондентов от 50 до 100% от общего количества
- если число потребителей от 100 до 300, то количество респондентов 30-50% от общего количества
- если число потребителей более 300, то количество респондентов 10 %, но не более 1000 организаций.

**ПРАВИЛО №5: «Всегда тестируйте анкеты перед началом массового опроса. Это необходимо для исправления возможных ошибок».**

**Шаг№.6. Бюджет исследования, сроки** зависят от выбранного инструментария. Проведение исследования без обращения в специализированные агентства не означает, что затраты сведутся к «нулю». Определенных затрат на приобретение могут потребовать вторичные источники информации, экспертный опрос, возможно для сбора информации Вам потребуется принять участие в платной конференции. Проведение фокус-групп предполагает поощрение участников.

#### **ПРИМЕР №1. Инструменты конкурентного анализа**

Конкуренты, так же, как и потребители, относятся к главным факторам микросреды маркетинга предприятия. Необходимость в полевых исследованиях конкурентов связана, главным образом, с информационными потребностями при разработке или совершенствовании стратегии обеспечения конкурентоспособности предприятия.

На практике наибольший интерес представляет следующая информация о конкурентах:

- финансовое и кредитное состояние конкурентов
- объемы продаж (производства) конкурентов
- клиентские базы данных, удельная доля основных клиентов конкурента в структуре его продаж
- производственная база конкурентов, включая характеристики парка оборудования, намерения его заменить, расширить производственные площади и др.
- используемое сырье и его поставщики
- численность персонала и его структура, намерения в отношении расширения штата
- инфраструктура продаж – количество торговых подразделений, торгового персонала, территориальные сбытовые подразделения и пр.
- используемые каналы сбыта и их вклад в совокупные продажи конкурентов
- логистическая инфраструктура конкурентов – наличие склада, собственного транспорта
- фактические, а не декларируемые цены, ценовые (тарифные) планы, фактические скидки и другие элементы программы ценового стимулирования
- текущий и перспективный ассортимент, наличие уникальных продуктов или уникальных предложений
- характеристики коммуникативной политики (объем бюджета на продвижение, его структура, рекламные разработки)
- наиболее «уязвимые» места конкурента, включая компрометирующую информацию как о предприятии в целом, так и о руководстве.

В исследованиях конкурентов главное – это аналитическая работа, системность и регулярность мониторинга конкурентной среды. Большинство данных, получаемых о конкурентах, не дают полной картины, но, компилируя их с другими данными, как правило, можно сделать серьезные выводы о текущем состоянии конкурента и перспективах его деятельности. Наилучшей формой фиксации результатов исследования конкурентов является стандартная форма электронного и бумажного «досье», которое периодически обновляется.

Основные методы исследований конкурентов, базирующиеся на сборе и анализе **вторичной информации**:

1. Кабинетное исследование методом **свободного поиска** (free search) – поиск и анализ любой доступной (бесплатной) вторичной маркетинговой информации: анализ упоминаний конкурента в Интернет, в журналах, открытых базах данных и пр.

2. Анализ информации **сайта конкурента** и его партнеров – поиск информации о ценах, ассортименте, новинках, инновационных планах, новых дилерах и дистрибьюторах, участии в научно-технической деятельности, выставках. Если конкурент имеет современный и часто обновляемый сайт, то он становится важным источником информации о себе.

3. Анализ **рекламно-информационной продукции** конкурента. В этих целях любая доступная вам рекламная и иная информационная продукция конкурентов должна собираться, систематизироваться и храниться в специальных досье. Удобнее всего собирать рекламные материалы конкурентов на выставках, конференциях, а также в ходе мистери-шоппинг.

4. **Ценовой и ассортиментный мониторинг**. Цель мониторинга – определение действующих номинальных цен конкурента и структуры номинального предложения, а также появления новинок. Осуществляется, в основном, путем сбора прайс-листов или методом мистери-шоппинг.

5. **Анализ отчетов эмитентов**. Относительно недавно российское законодательство обязало предприятия ряда организационно-правовых форм, эмитирующих ценные бумаги, выпускать публичные отчеты. В частности, если ваши конкуренты являются открытыми акционерными обществами, то они обязаны публиковать эти отчеты в СМИ. Многие отчеты эмитентов можно найти в свободном доступе в Интернет. Отчет эмитента обычно включает от 50 до 100 страниц и содержит много полезной информации о конкуренте:

- бухгалтерский балансовый отчет
- основные показатели хозяйственной деятельности, включая объемы и структуру выпуска готовой продукции
- сведения об основных клиентах и объемах их закупок
- данные об анализе рынка сбыта конкурента, оценках конкурентной ситуации, представлениях конкурентов о долях рынка других игроков и др.

6. **Контент-анализ СМИ** – анализ содержания печатных и электронных СМИ, подсчет упоминаний интересующего объекта (предприятие, марки, товары и др.). Определение направленности упоминаний: положительная, нейтральная, отрицательная. Этот метод исследований практикуют специализированные исследовательские компании.

7. **Клиппинг прессы и рекламы** – это подборка материалов из СМИ о предприятии, марках, товарах, персоналиях. Информация предоставляется в виде копий печатных материалов, фрагментов передач на аудио и видео-носителях. Этот метод позволяет видеть сам материал, что особенно важно при анализе рекламной и PR-политики конкурентов. Этот метод исследований практикуют специализированные исследовательские компании, они же, как правило, занимаются и контент-анализом.

8. **Оценка рекламной активности конкурентов путем подсчета и анализа количества рекламы**. При использовании этого метода производится подсчет объема размещения рекламы конкурента в различных каналах и на различных носителях, определение объема бюджета рекламы и его структуры по каналам и носителям.

9. Так называемый **налоговый шпионаж** – покупка и анализ учетно-отчетной, регистрационной и иной информации о конкурентах. В РФ существует несколько информационных компаний, которые продают официальную учетную, отчетную и регистрационную информацию о предприятиях. Одни из крупнейших поставщиков такого рода информации в России является компания «Национальное кредитное бюро». С помощью этого источника можно получить номинальную информацию о финансовых результатах деятельности конкурентов (балансовые отчеты), сведения об учредителях, филиалах, дочерних компаниях, кредитной истории, промышленной собственности, экспортно-импортных операциях и др.

Следует помнить, что, приобретая эти данные, вы получаете официально декларируемую предприятием информацию, которая может существенно отличаться от фактического положения дел.

10. Анализ данных фирменных и товарных справочников. К сожалению, эта группа источников дает очень ограниченную информацию о конкурентах.

Наиболее популярными полевыми и комбинированными методами изучения конкурентов являются:

1. Легендированные телефонные или личные **интервью** с конкурентами. Этот метод получения информации является весьма доступным, но требует соблюдения ряда условий, о которых будет рассказано ниже (определенные технические и психологические приемы, правдоподобная легенда, грамотно составленный вопросник и др.). Следует помнить, что для получения релевантной информации с помощью этого метода, как правило, необходимо провести несколько легендированных интервью с разными сотрудниками предприятия. Чаще всего эти интервью проводятся под разными легендами.

2. **Мистери-шоппинг** (метод тестовой закупки, «таинственная покупка») – комбинированная методика, сочетающая в себе элементы легендированного интервью и наблюдения. Этот метод часто используется для получения первичной информации в бенчмаркинге.

3. **Мониторинг потребления конкурентов** – метод, позволяющий оценить по объемам потребления материальных и энергетических ресурсов объемы производства конкурентов. Этот метод часто применяется для оценки доли рынка конкурентов. В энергоемких производствах это легче всего делать, выясняя объемы потребления конкурентом электроэнергии и природного газа. В материалоемких производствах удобнее отслеживать объемы закупок материальных ресурсов – сырья, полуфабрикатов, комплектующих. Это можно делать разными методами:

- опрашивая поставщиков сырья – опросы можно проводить под легендой или напрямую, например, в ситуации, когда поставщик сырья одновременно является и вашим поставщиком
- покупая информацию об объемах перевозок грузов железнодорожным транспортом (это можно делать через информационные компании, работающие при МПС). Если ваш конкурент является единственным в городе или в регионе предприятием данного товарного профиля, а материальные ресурсы для производства доставляются железнодорожным транспортом, то приобретение данных статистики МПС об объемах перевозок является достаточно надежным способом
- проводя скрытые наблюдения за въезжающим на территорию предприятия или его складского хозяйства грузовым транспортом.

4. **Мониторинг логистики конкурентов** – это физический подсчет объема вывозимых грузов со складов конкурента или покупки информации об объеме железнодорожных перевозок (статистика МПС). Обычно производится в целях определения объемов производства и рыночной доли конкурентов, а также географической структуры их сбыта.

5. **Мониторинг персонала конкурентов** – определение количества и структуры персонала – обычно производится в целях определения текущих и перспективных объемов производства, планов внедрения нового производства, регионального развития и др. Мониторинг персонала может осуществляться в различных формах:

- путем проведения легендированных интервью с сотрудниками отдела кадров (службы персонала), производственных подразделений, специалистами и инженерами по охране труда. Например, представляясь сотрудником фирмы по обучению персонала, изучающим потенциальных клиентов, можно узнать данные о численности персонала
- проводя «мистери-шоппинг» – представляясь крупным покупателем продукции конкурента, можно попробовать выяснить объемы производства (сбыта) конкурента под легендой «возможной крупной разовой закупки», «постоянных крупных закупок». В ситуации, если респондент отказывается дать конкретные цифры об объемах производства под той же легендой возможных закупок можно попробовать узнать о численности персонала и наличии на предприятии работников определенных категорий или специальностей
- проводя наблюдения за офисными и производственными подразделениями конкурента утром или вечером, подсчитывая количество сотрудников, заходящих в здание (или выходящих из здания).

## ПРИМЕР№2. Анализ удовлетворенности постоянных клиентов

Качество продукции и услуг, предоставляемых компанией, в значительной степени определяет удовлетворенность клиента. Недовольные клиенты рано или поздно уходят к другому поставщику. Кроме того, они негативно влияют на других клиентов. 1 недовольный клиент порождает сомнения у 20 других, а 1 довольный положительно влияет только на 4. Поэтому необходимо постоянно измерять состояние удовлетворенности клиентов и осуществлять изменения, направленные на совершенствование качества продуктов и услуг, сопутствующих сервисов.

**ПРАВИЛО:** Анализ удовлетворенности клиентов рекомендуется проводить периодически (1 раз в год), а не когда уже ушло к конкурентам 20% постоянных заказчиков.

### Анализ удовлетворенности заказчиков проводится в несколько этапов:

#### 1. Определение критериев оценки удовлетворенности

Критерии удовлетворенности – это не все свойства продукции и сопутствующих услуг, а только ключевые, которые в первую очередь влияют на выбор Заказчика.

Источники получения информации о критериях удовлетворенности:

- экспертный опрос сотрудников компании
- информация, полученная от самих потребителей
- вторичные источники информации

Количество критериев не должно превышать 10.

Периодически критерии необходимо пересматривать, так как свойства продукции и сопутствующие услуги, а также предпочтения заказчика подвержены изменениям.

#### 2. Подготовка анкеты и сбор информации

ПРИМЕР АНКЕТЫ

### АНКЕТА УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ ЗАКАЗЧИКА

*Уважаемый Заказчик!*

Просим Вас заполнить анкету для определения оценки Вашей удовлетворенности качеством нашей продукции. Оценка в баллах от 1 (неудовлетворен) до 5 (максимально удовлетворен)

1. Наименование предприятия:
2. Юридический адрес:
3. Контактное лицо Ф.И.О., должность:

Оцените, **насколько Вы удовлетворены** при заказе продукции в нашей организации по следующим параметрам

Уровень качества продукции (услуг) предприятия	
Соблюдение сроков поставки продукции	
Уровень цен на продукцию	
Качество отгрузки и транспортирования нашей продукции	
Сохранность продукции при транспортировании (качество упаковки)	
Оперативность принятия мер по Вашим замечаниям и предложениям	
Качество оформления документов - товаросопроводительной документации (отсутствие ошибок, полнота заполнения, наличие сертификатов качества и др.)	
Квалифицированная консультация менеджеров	
Оперативность взаимодействия по Вашим запросам (скорость выписки счета, размещение заказа, предоставление запрашиваемой информации, реагирование на претензию)	

Оцените **насколько важны для Вас** при выборе компании поставщика, следующие критерии

Уровень качества продукции (услуг) предприятия	
Соблюдение сроков поставки продукции	
Уровень цен на продукцию	
Качество отгрузки и транспортирования нашей продукции	
Сохранность продукции при транспортировании (качество упаковки)	
Оперативность принятия мер по Вашим замечаниям и предложениям	
Качество оформления документов – товаросопроводительной документации (отсутствие ошибок, полнота заполнения, наличие сертификатов качества и др.)	
Квалифицированная консультация менеджеров	
Оперативность взаимодействия по Вашим запросам (скорость выписки счета, размещение заказа, предоставление запрашиваемой информации, реагирование на претензию)	

Ваши пожелания по улучшению работы компании \_\_\_\_\_

Правила составления выборки для опроса:

- если число потребителей менее 30, исследованию подвергаются они все
- если количество потребителей в пределах 30 – 100, то количество респондентов от 50 до 100% от общего количества
- если количество потребителей от 100 до 300, то количество респондентов 30-50% от общего количества
- если количество потребителей более 300, то количество респондентов 10 %, но не более 1000 организаций.

### 3. Обработка информации и составление отчета

Обработка данных анкетного опроса ведется в следующей последовательности:

1. Рассчитывается среднебалльная «анкетная» оценка каждого критерия (COAi):

$$COAi = (\sum_{j=1}^m BOyij)/m$$

где:

i – номер критерия оценки

m – количество полученных анкет

j – номер анкеты

BOyij – балльная оценка удовлетворенности i-го критерия, зафиксированная в j-й анкете.

2. Рассчитывается весовой коэффициент критерия

$$BK = (\sum_{j=1}^m BOyij)/m$$

где:

i – номер критерия оценки

m – количество полученных анкет

j – номер анкеты

BOvij – балльная оценка важности i-го критерия, зафиксированная в j-й анкете.

3. Рассчитываемая оценка с учетом веса (OyB) по каждому критерию определяется как произведение весового коэффициента критерия и среднебалльной оценки критерия (COi).

4. Общий Индекс Удовлетворенности Заказчика (ИУЗ) рассчитывается как сумма ОУВ по всем критериям:

$$\text{ИУП} = \sum_{i=1}^n \text{ОУВ}_i$$

где:

n – число критериев оценки

i – номер критерия оценки.

Расчет закончен, далее приступаем к аналитической обработке полученной информации и выработке рекомендаций по повышению удовлетворенности Заказчика по критериям, получившим низкие оценки.

### 3. Клиентские базы данных субконтрактного предприятия

**Мало найти заказчика – важно удержать его, заинтересовать, сделать из него постоянного лояльного заказчика.**

Информация о заказчиках – имеет высокую ценность и требует внимательного отношения, систематизации, обновления и сохранности. Непонимание этого простого правила приводит к невозможности системной работы с клиентами, потере клиентов и, как следствие – к потере доли рынка.

В особенности это характерно для малых и средних предприятий: по данным исследований планирование работы с клиентами сотрудники 55% (!) малых компаний осуществляют хаотично, не прибегая к помощи компьютера, – они просто делают записи в ежедневниках и блокнотах. Зачастую вообще отсутствует ориентация на клиента. Задачи сотрудников, ответственных за продажи, сводятся к «проталкиванию» своей субконтрактной продукции/услуг заказчикам. Нет стандарта обслуживания и, как следствие, заказчик недоволен работой с поставщиком. Работа по привлечению новых заказчиков не планируется, отсутствует система контрольных показателей и прогноз продаж на следующий период на основе информации о работе с потенциальными клиентами. Данные о клиентах в случае увольнения менеджеров по продажам не передаются или передаются в «урезанном» виде.

Первым шагом на пути систематизации работы с заказчиками является формирование информационной системы предприятия, основу которой должна составлять клиентская база данных (клиентская БД).

**Клиентская База данных – это инструмент, который, обеспечивает хранение, обработку и анализ информации о заказчиках.**

Существует минимальный набор информации, который должен собираться по каждому заказчику.

#### Основные данные

**Адресные данные компании заказчика:**

- Название компании
- Юридический адрес
- Почтовый адрес
- Фактический адрес
- Телефон, факс
- e-mail
- web.

### **Контактные лица:**

Отражают данные о контактных лицах каждой конкретной компании. Контактные лица обычно представляют собой физические лица, в то время как компании (клиенты) – юридические лица. Кроме того, сотрудники имеют свойство переходить из компании в компанию, соответственно информация в данном случае должна сохраняться.

- ФИО руководителя предприятия
- Должность руководителя предприятия
- ФИО Контактного лица
- Должность Контактного лица
- Телефон, факс Контактного лица
- e-mail Контактного лица.

### **Служебные/рабочие данные:**

представляют собой набор инструментов, обеспечивающих анализ имеющейся информации.

- ФИО Ответственного за работу с предприятием
- Дата внесения информации в базу данных
- Дата актуализации информации
- Комментарии
- Другая информация.

### **История заказов/сделок:**

отражает текущую ситуацию по работе с клиентом. Здесь аккумулируются все данные о сделке, начиная от выявленной потребности в товаре, до этапов в проведении сделки. Несмотря на то, что сделки отражаются в финансовой системе учета компании, включение данного раздела в клиентскую БД необходимо. До определенного момента, сделки не попадают в систему учета компании, что совершенно оправдано для исключения ненужной информации с точки зрения финансового учета, но абсолютно недопустимо при долговременной работе с потенциальным клиентом.

- № Договора
- Предмет договора
- Сумма договора.

### **Другая информация**

Перечисленная информация, как правило, есть, но распределена по менеджерам, обслуживающим заказчиков; информация о завершенных сделках содержится в бухгалтерии; созданием новых предложений для клиентов и разработкой программ их вывода на рынок занимается отдел маркетинга. Все эти данные, как правило, представлены в разных форматах и разобщены. Необходимо придать им единый формат, сгруппировать и ввести в действие стандартные процедуры по наполнению и обновлению (актуализации) баз данных. Клиентская База данных представляет собой ценность не только для самой компании, но и для конкурентов. Необходимо определить также **меры по обеспечению конфиденциальности** – разрешения доступа для разных уровней сотрудников. Также необходимо обезопасить компанию от случайного повреждения/уничтожения клиентской Базы данных в случае технической неисправности или некомпетентных действий персонала: **необходимо регулярное резервное копирование** и архивация.

**Клиентская база данных компании должна быть надежно защищена от копирования. Уход из компании ключевых сотрудников не должен повлечь за собой потерю информации о контактах с заказчиками.**

При создании клиентской БД необходимо решить ряд задач.

**Задача №1** – *определить объем и структуру собираемой и вносимой в базу данных информации*

В идеале каждый контакт с заказчиком должен найти свое отражение в электронной БД. Высылался ли счет, был ли разговор менеджера или его помощника с сотрудниками клиента, состоялась ли неформальная встреча на какой-нибудь конференции или подобном мероприятии – все это важно для планирования и поддержания дальнейших отношений.

**Задача №2** – *продумать процесс обновления данных в БД*

При создании клиентской базы данных необходимо предусмотреть, через какой период времени требуется обновлять информацию о том или ином заказчике. Такая работа может производиться по общему для всех клиентов алгоритму или специальному, нацеленному на определенные группы, а в некоторых случаях и на отдельные компании-клиентов. В соответствии с этими алгоритмами информация из действующей базы данных регулярно обновляется или переходит в архивный список. В таком списке должны храниться истории контактов с сотрудниками конкретной компании-клиента, и даже с теми из них, кто уже перешел работать в другие фирмы. Информация о ваших бывших компаниях-клиентах также обязательно хранится в архиве, поскольку новые предложения, которые Вы впоследствии возможно для них подготовите, должны основываться, в том числе, и на существовавших ранее отношениях.

**Задача №3** – *составить алгоритм внесения информации в БД*

Наиболее серьезная задача, какую предстоит решить компании, решившей создать собственную клиентскую БД, заключается в оперативном внесении в нее информации.

**Задача №4** – *назначить ответственных за ведение БД*

Прежде всего, необходимо, чтобы КАЖДЫЙ сотрудник компании осознал необходимость наличия объединенной БД заказчиков. Каждый сотрудник, в обязанности которого входит внесение той или иной информации в клиентскую БД, должен ответственно и вовремя выполнять все необходимые для этого действия. Если же в компании хотя бы один ключевой или значительная часть вспомогательных сотрудников не проникнутся идеей создания клиентской БД, то живого рабочего инструмента не получится. Каждый должен понимать, что и зачем делается. Кроме того, для повышения ответственности, следует ввести либо соответствующую должность, либо наделить полномочиями уже имеющего сотрудника, отвечающего своей зарплатой за качество данных в клиентской БД.

Силами этого сотрудника следует разработать систему, которая позволит каждому сотруднику компании точно знать – как, куда и в какой момент он должен занести необходимую для дальнейшей работы информацию.

Информация в БД всегда должна быть в максимально пригодном состоянии для обращения к клиенту по конкретным вопросам и анализа финансовой информации, для поздравлений с торжественными датами и т.п.

Помимо оперативного сбора информации, необходима уверенность в достоверности собираемых данных. Для этого специалисту необходимо предусмотреть систему контроля внесения информации. Элементарно нужно фиксировать дату и источник информации, на основании которого изменилось содержание клиентской базы данных. Сведения об источнике обновления могут характеризовать уровень достоверности внесенной информации, а дата последнего обновления будет сигнализировать о необходимости проверки устаревших данных.

### **Задача №5 – определить принципы сегментирования БД**

При большом количестве клиентов сложно, а зачастую и невозможно, уследить за всеми. Поэтому выделяют определенную группу (не более нескольких десятков клиентов), для которой все описанные выше алгоритмы применяются в полном объеме. Это группа так называемых VIP-клиентов. Основным принцип деления – размеры доходов, которые приносит клиент за определенный период, например за 1 год.

### **Функции клиентской БД**

#### **Информационное сопровождение, а именно:**

##### Оценка текущей ситуации

- динамика изменения показателей продаж по постоянным клиентам
- количество новых покупателей за период
- количество покупателей, которые отказались работать с компанией.

##### Контроль работы менеджеров

- показатели успешности работы с клиентами
- показатели продаж
- объем работы выполненный сотрудником.

##### Создание программ работы с клиентами

Любой отдел продаж реализует программы работы с клиентами. Это могут быть адресные рассылки информации, специальные предложения для групп клиентов. В этом случае перед отделом продаж также стоят задачи, выполнение которых требует наличия определенной информации

- выделение групп клиентов, которые соответствуют заданным критериям
- доставка им необходимой информации и контроль ее получения
- контроль над ходом реализации программы
- оценка результатов реализованных программ.

### **Итоги:**

**Какие базы данных должны быть на каждом малом и среднем субконтрактном предприятии:**

- база данных постоянных клиентов/заказчиков, которые когда либо заказывали субконтрактную продукцию
- база данных поставщиков материалов комплектующих и т.д.
- базы данных потенциальных клиентов. За основу можно брать любую адресную базу данных
- база данных конкурентов
- база данных печатных и электронных средств массовой информации.

База данных потенциальных клиентов – инструмент, создаваемый службой маркетинга для организации работы службы сбыта.

Работу с привлечением потенциальных клиентов и организацию работы с базой данных потенциальных клиентов можно организовать, используя предложенную методику поиска новых клиентов по отраслям см. рис 3.1.

Источники информации, обеспечивающие поиск клиентов:

- архивы службы сбыта, изучение и поиск «замороженных» и потерянных клиентов»
- холодный сбор заказов (обзвон клиентов по телефонному справочнику)
- реакция на рекламу (анализ того, откуда поступила информация к клиентам)
- личные контакты и наблюдения менеджеров
- «информационные узлы» – лица, сидящие на информационных потоках.



Рис. 3.1.Методика поиска новых клиентов по отраслям

### Основные поставщики баз данных

– ООО «АИТЭРА» – Агентство информационных технологий	www.aitera.com
– Агентство Деловой Информации «Бизнес-Карта»	www.biznes-karta.ru
– Российский портал всемирной базы данных Компасс	ru100.kompass.com
– Многие другие	

Единственная на сегодняшний момент специализированная база данных поставщиков и заказчиков субконтрактной продукции – Информационная Система Субконтрактации, размещена на сайте [www.subcontract.ru](http://www.subcontract.ru). База создана при поддержке и под контролем со стороны Департамента поддержки и развития малого и среднего предпринимательства города Москвы. Доступ к базе данных on-line (без функции автоматического «выкачивания» данных), при условии регистрации. Информация в Базе данных регулярно актуализируется и может использоваться службами маркетинга субконтрактных предприятий для целей формирования БД потенциальных заказчиков.

### Формы хранения информации:

- **Microsoft Office Excel** – самая доступная любому малому и среднему промышленному предприятию форма хранения данных таблицы Microsoft Office Excel.
- **Microsoft Office Access** или просто **Microsoft Access** – имеет широкий спектр функций по самостоятельному созданию и ведению баз данных, включая связанные запросы, связь с внешними таблицами и базами данных.
- **Специализированные программы CRM-системы (Customer Relationship Management расшифровывается как «управление взаимоотношениями с клиентами»)** – это комплекс инструментов по работе с информацией, включающий в себя клиентскую базу, а также ряд методик, позволяющих систематизировать данные и регламентировать порядок работы с ними.

## 4. Бенчмаркинг

Бенчмаркетинг (бенчмаркинг) – это механизм сравнительного анализа эффективности работы одной компании с показателями других, более успешных, фирм, технологий изучения и внедрения лучших методов ведения бизнеса.

На первый взгляд, бенчмаркетинг и промышленный шпионаж – это одно и то же. На самом деле разница между двумя этими методами принципиальная. Шпионаж предполагает использование незаконных методов добывания конфиденциальной информации и не может быть рекомендован московским малым и средним предприятиям. Бенчмаркетинг – метод изучения, осмысления и использования чужого опыта, который не является тайной.

Польза бенчмаркетинга состоит в том, что производственные, маркетинговые и другие функции становятся более управляемыми и результативными, когда предприятие системно исследует и внедряет лучшие организационные подходы, методы и конкурентные преимущества передовых предприятий, в том числе и не являющихся прямыми конкурентами (может быть использован даже опыт предприятий из других отраслей). Использование чужого (несекретного!) опыта повышает уровень конкуренции и уровень удовлетворенности заказчиков.

Ценность бенчмаркетинга, не только в том, что отпадает необходимость изобретать велосипед. Внимательно изучая достижения и ошибки других компаний можно разработать собственную максимально эффективную модель бизнеса.

Существует много видов бенчмаркетинга: конкурентный, общий, внутренний, стратегический, функциональный. Какой из них выбрать? Все зависит от того, какую задачу ставит руководство, и какую проблему необходимо решить.

### **Виды бенчмаркетинга:**

**Стратегический бенчмаркетинг** применяют, когда руководство компании решает освоить новые рынки или выпустить новый продукт. Во многих отраслях российской экономики рынок до сих пор не структурирован. Анализ развивающегося рынка силами малого предприятия не всегда позволяет разработать успешную долгосрочную стратегию деятельности компании. Поэтому, чтобы определить стратегические приоритеты, нужно изучать аналогичные зрелые и структурированные рынки, которые сложились в других странах, выбирать приемлемые аналогии и использовать (творческая переработка!) стратегии, доказавшие свою успешность.

### **Конкурентный бенчмаркетинг**

В поисках успешного опыта компании, в первую очередь, обращают внимание на конкурентов. Если конкурент отбирает у вас долю рынка, значит, у него наверняка что-то работает лучше. Поэтому российские компании чаще всего используют конкурентный бенчмаркетинг – сравнение своей продукции и бизнес-процессов с аналогичными позициями прямых конкурентов.

Однако доскональное изучение конкурентов – чрезвычайно сложная задача. Например, вы узнали, что конкурент получил существенный приток клиентов. Но что именно привело его к успеху – удачная рекламная кампания, новая программа мотивации сотрудников, новые подходы в организации производства, демпинг, удобное расположение офиса или что-то еще?

Поэтому в изучении конкурентов основную роль играют маркетологи-аналитики, которые анализируют прайс-листы, спецпредложения конкурентов и т. п. Многие компании опрашивают потребителей, выясняя их мнение о товарах и услугах конкурентов, их сильных и слабых сторонах. Опытные аналитики на основе таких данных могут сделать точные выводы о том, какие действия конкурентов привели их к успеху. Иногда

стандартных источников информации для изучения конкурентов бывает недостаточно, и тогда оружием маркетолога становится конкурентная разведка.

С помощью конкурентного бенчмаркетинга компании решают и свои внутренние бизнес-проблемы.

*К примеру, Ирбитский мотозавод долгое время представлял собой «натуральное хозяйство» с полным набором вспомогательных производств, традиционным для советских предприятий. Для сокращения издержек заводу потребовалась реструктуризация. Нужно было решить, какие производства оставить в компании, а какие вывести за ее пределы (то есть провести аутсорсинг). Несколько лет назад представители ИМЗ объездили крупнейших европейских производителей мотоциклетной техники и комплектующих – Ducati, Malagatti, Paioly и др., изучали структуру производства, систему дистрибуции и т. п. После этого турне ИМЗ принял окончательное решение о продаже кузнечного, литейного и ряда других цехов, что сэкономило заводу деньги на замену оборудования в этих цехах. [30]*

Многие примеры бенчмаркетинга связаны с внедрением российскими компаниями зарубежного опыта. И хотя есть мнение, что западный опыт в России не работает, успешные менеджеры очень точно определяют, где и как его можно эффективно адаптировать. Во всяком случае, они всегда используют западные технологии в качестве глобального ориентира.

Изучение зарубежных аналогов помогает при выстраивании системы управления, определении приоритетов развития и т. д. Например, фирмы, лидирующие на мировом рынке сложного промышленного оборудования, не имеют собственных металлургических мощностей. Они собирают и изготавливают наиболее высокотехнологичные узлы, а металлургическую продукцию и заготовки покупают на стороне.

### **Функциональный бенчмаркетинг**

К функциональному бенчмаркетингу стоит обратиться, когда предприятие хочет сравнить эффективность выполнения определенных функций (продаж, закупок, управления персоналом и т. п.) с эффективностью аналогичных функций в других компаниях, причем обязательно в той же отрасли. Функциональный бенчмаркетинг применяют во всех сферах деятельности предприятия – в производстве, логистике, финансах, управлении персоналом и т. д.

*Чтобы оценить эффективность своего производства, ИМЗ обратился к опыту индийской мотоциклетной компании Royal Enfield. Из данных, полученных из открытых источников, следовало, что в Royal Enfield трудятся примерно столько же рабочих, сколько и в ИМЗ (около 900). При этом индусы выпускали 25 мотоциклов в год в пересчете на одного работающего, а ИМЗ – всего 1,7. Для исправления ситуации в ИМЗ решили бороться с простоями оборудования, обучить рабочих дополнительным профессиям и принять ряд других мер.*

*С помощью бенчмаркинга ИМЗ решил еще одну проблему. В США мотоциклы ИМЗ продает их дилер – компания Ural America. Дилеру приходится закупать около 120 типов различных деталей и комплектующих, чтобы довести мотоцикл до нужной кондиции. Этим занимается единственный специалист за зарплату \$30 тыс. в год. Сам ИМЗ для производства мотоциклов покупает всего 40 типов комплектующих, зато занимаются этим четыре человека, и каждый получает около \$1500 в год. Несмотря на то что затраты на заработную плату этих людей в ИМЗ были в пять раз ниже, чем в Ural America, стоимость закупки одной позиции обходилась российскому производителю всего в 1,6 раза дешевле. Для повышения эффективности службы закупок ИМЗ разработал два варианта действий: сократить работников и обучить оставшихся (с повышением им зарплат) или же передать на аутсорсинг функцию закупок в компанию Ural America. [30].*

### **Общий бенчмаркетинг**

Полезный опыт можно перенять и у компаний, действующих в других отраслях. Такой тип бенчмаркетинга называется общим. На Западе его используют довольно часто. В отличие от конкурентного бенчмаркетинга, здесь больше шансов договориться с какой-то компанией и нанести ей «официальный визит». Кроме того, за рубежом распространено такое явление, как «промышленный туризм», посещения предприятий. В России предприятия в настоящее время достаточно закрыты для посещения такими «бизнес-туристами», что не мешает использовать данную практику

в своих целях – принимать участие в подобных зарубежных поездках, записывать, сравнивать, делать выводы.

В России общий бенчмаркетинг используется реже, чем конкурентный, но это направление имеет перспективу для развития.

### **Внутренний бенчмаркетинг**

Иногда за удачными решениями не нужно далеко ходить – их можно найти в своей же фирме. Внутренний бенчмаркетинг – это сравнение эффективности работы разных подразделений одной организации, например отдела сбыта и закупок. В холдингах можно сравнивать одну и ту же функцию (скажем, работу отделов маркетинга) в разных предприятиях.

Внутренний бенчмаркетинг в России не слишком распространен – не каждый менеджер может разглядеть положительный опыт у себя под носом. Хотя такой сравнительный анализ приносит ощутимую пользу.

Зато активно используют внутренний бенчмаркетинг международные корпорации. Отраслевые рынки в различных странах и регионах имеют много сходных черт. Например, Россия по типу потребления определенных товаров похожа на Бразилию. Международные компании, выходя на новый рынок, учитывают сходство между регионами и используют приемы, уже опробованные ими в других странах.

В России международные компании, как правило, тоже применяют отработанные на других странах стратегии. Но бывает и наоборот – технологии, придуманные в российском офисе, распространяют на другие регионы.

### **Источники информации**

Как узнать, в какой компании уже решили такую же проблему, которая волнует вас? Примеры для подражания ищут разными путями:

- самый распространенный способ – изучение публикаций в газетах и журналах
- хорошим источником информации являются люди, поработавшие в других фирмах
- идеальный вариант для бенчмаркетинга – получение данных из первых рук, но в России с этим проблемы. Компании не готовы делиться информацией и технологиями даже с теми, кто работает в другой отрасли
- в ход активно идут личные связи, знакомства на выставках, семинарах и т. п. Иногда даже «разговор на ходу» с нужным человеком может дать очень много для понимания бизнеса
- наиболее подходящий вариант для бенчмаркетинга – партнеры, дистрибуторы и поставщики компании, поскольку они реально заинтересованы в успехе всего бизнеса
- наконец, есть еще один способ найти потенциального партнера по бенчмаркетингу – заинтересовать его обоюдно выгодой.

Бенчмаркетинг проводится по определенной технологии: компания должна осуществить ряд последовательных шагов, которые приведут ее к желаемому результату. Бенчмаркетинг начинают «с себя», то есть с изучения внутренней среды компании. Выявив ключевые факторы успеха (КФУ), нужно понять, что в товаре или услугах вашей компании является самым важным для заказчика. После этого предстоит определить бизнес-процесс, который в наибольшей степени влияет на КФУ. Далее уже можно приступить непосредственно к бенчмаркетингу.

## **Шаг 1. Определение задачи и выбор показателей для сравнения**

Первый шаг состоит в том, чтобы сформулировать задачу, для осуществления которой Вы обратитесь к опыту других компаний. Необходимо понять, существуют ли почему возникли разрывы между практикой Вашей компании и лидеров рынка. В чем их преимущество? Можно ли наверстать упущенное и сделать лучше, чем у других?

Выбрав задачу, руководство компании вместе с маркетологами-аналитиками или директорами по развитию должны решить, по каким показателям проводить сравнение.

В некоторых случаях показателями для сравнения могут выступать выручка на одного продавца, рентабельность производства и т.п.

*Например, Ирбитский мотоциклетный завод (ИМЗ) сравнивал себя с аналогичным производителем тяжелых мотоциклов в Индии – Royal Enfield. На обоих заводах работало около 900 человек. Но Ирбитский завод производил в год 1,5 тыс. мотоциклов, а завод в Индии – 22 тысячи. Следовательно, количество произведенных мотоциклов на одного человека на ИМЗ составляло 1,6 штуки, а на Royal Enfield – 24,4. То есть производительность труда индийского рабочего оказалась в 15 раз выше, чем российского. Вопрос: за счет чего? [30]*

## **Шаг 2. Выбор объекта для сравнения и сбор информации**

Определив проблему, надо найти правильный объект для сравнения. С кем себя сравнивать? Ответ на этот вопрос зависит от многих факторов. Ирбитский мотоциклетный завод, взявшись за реорганизации, анализировал, как организован бизнес производителей тяжелых мотоциклов. Таких предприятий в мире единицы. На кого ориентироваться? Оказалось, что ориентироваться следует на Индию. Что и было успешно сделано.

## **Шаг 3. Анализ информации**

Следующий этап – анализ данных, в результате осуществления этого этапа предприятие должно получить информацию, за счет чего образовался разрыв между его компанией и компанией-эталоном. Например, в случае с ИМЗ выяснилось, что, во-первых, на индийском заводе работали рабочие, имеющие подготовку, которая позволяет выполнять большее количество операций. За счет этого сокращались простои. Во-вторых, индийский завод применял более универсальное (быстро перенастраиваемое) оборудование. И, наконец, размещено оборудование было более компактно, что снижало затраты на содержание как самого оборудования, так и сооружений.

## **Шаг 4. Принятие решения**

Зная причины отставания Вашей фирмы от компании-эталоны, необходимо понять, как ликвидировать разрыв. Затем надо принять решение. Однако слепое копирование неприемлемо. Каждое предприятие, проводящее бенчмаркетинг, должно понимать, что собранная информация может подтвердить бессмысленность осуществления какого-либо запланированного проекта в силу выявленных ограничений.

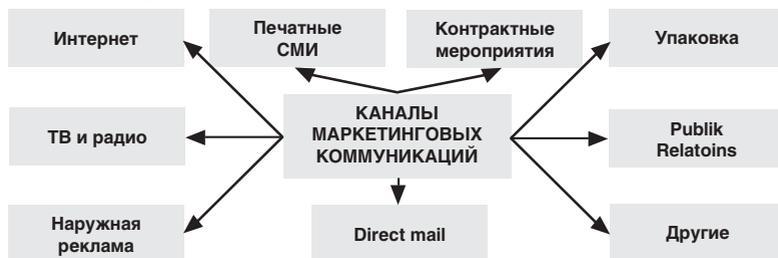
И еще один важный момент. Цена, которую придется заплатить за перестройку бизнес-процессов, имеет принципиальное значение. В бенчмаркетинге надо обязательно соблюдать баланс между стоимостью внедрения найденных решений и потенциальной выгодой от них. Если улучшение бизнес-процессов потребует, скажем, \$1 млн., но прибыли это принесет больше, то овчинка стоит выделки. Если нет – не стоит и браться. Даже небольшие нововведения могут оказаться невыгодными. В одной из компаний, например, в свое время хотели последовать опыту других компаний и делать доплату для некурящих сотрудников. Однако затем от идеи отказались, поняв, что работники могут курить тайком и при этом исправно получать доплату.

# **5. Эффективные каналы маркетинговых коммуникаций субконтрактного предприятия**

Маркетинговая коммуникация – это комплексное воздействие компании на внутреннюю и внешнюю среду с целью создания благоприятных условий для стабильной прибыльной деятельности на рынке.

Маркетинговая коммуникация – двусторонний процесс: с одной стороны, предполагается воздействие на целевые и иные аудитории, а с другой, – получение встречной информации о реакции этих аудиторий на осуществляемое фирмой воздействие.

Различают следующие основные каналы маркетинговых коммуникаций



**Рис.5.1. Каналы маркетинговых коммуникаций**

Рассмотрим основные для промышленного рынка каналы маркетинговых коммуникаций:

- использование Интернет – как эффективного канала маркетинговых коммуникаций: информационная система субконтракции
- специализированные печатные издания (СМИ)
- контактные мероприятия: промышленные выставки, «Биржи субконтрактов», «промышленный туризм»

### 5.1. Использование Интернет в качестве эффективного канала маркетинговых коммуникаций

Прежде чем говорить о конкретных методах продвижения b2b-проектов в Интернете, подчеркнём главное: использовать этот канал или нет – зависит, прежде всего, от стратегических целей бизнеса и конкретных текущих маркетинговых целей компании. Верно поставленные цели – ключевое условие успеха, и именно они помогут грамотно спланировать и реализовать интернет продвижение компании, а затем и оценить её эффективность.

Используя интернет, можно ограничиться стандартным набором «сайт компании + баннеры», но можно использовать и дополнительные возможности. Приведем краткий перечень внешних ресурсов, используемый для эффективного воздействия на целевую аудиторию:

- отраслевые и специализированные сайты. Например, «Портал машиностроения – [www.mashportal.ru](http://www.mashportal.ru) или Международный промышленный портал [Promvest.info](http://Promvest.info)
- торговые системы, b2b-площадки
- промышленные доски объявлений, порталы с информацией о муниципальных и коммерческих тендерах
- сайты профессиональных сообществ в Сети, в том числе профессиональные тематические интернет-форумы/конференции.

**Таблица 5.1**

#### Задачи по продвижению

ОСНОВНЫЕ ЗАДАЧИ КОМПАНИИ ПО ПРОДВИЖЕНИЮ В ИНТЕРНЕТЕ		
1.	Создание и поддержание корпоративного сайта компании	Задача продвижения – быть представленным среди результатов поиска поисковых систем по основным запросам, связанным с деятельностью компании.
2.	Содержание информации о компании в адресных интернет базах данных, досках объявлений и т.д.	Задача продвижения – быть представленным на самых популярных адресных интернет базах данных связанным с деятельностью компании.

Ниже приводим перечень наиболее посещаемых промышленных порталов, на которые следует обратить внимание при продвижении продукции и услуг промышленного назначения в сети интернет.



Портал Информационной Системы  
субконтракции [www.subcontract.ru](http://www.subcontract.ru)



Портал МирПром.ру



Отраслевой «Портал Машиностроения»



Информационное агентство «Трейд.Су»



Портал [www.msouz.ru](http://www.msouz.ru)



Портал тендеров [www.magelan.su](http://www.magelan.su)



Электронные торги «Tender.pro»



Электронные аукционы [www.e-tenders.ru](http://www.e-tenders.ru)



Конкурсные торги [www.alltenders.ru](http://www.alltenders.ru)



Портал Equipinet.ru



Портал тендеров [i-tenders.ru](http://i-tenders.ru)



Портал торговой системы Metaltorg.ru



[www.metalloprokat.ru](http://www.metalloprokat.ru)



Портал [i-mash.ru](http://i-mash.ru)



Международный промышленный портал  
[Promvest.info](http://Promvest.info)

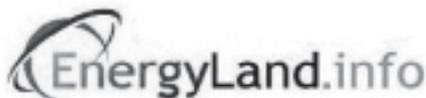


**PROMPAGES.RU**

Промышленный портал Prompages.ru



Электротехнический портал energoport.ru



Интернет-портал сообщества ТЭК

## **5.2. Информационная система субконтракции – специализированный интернет ресурс для поиска партнеров по производственной кооперации**

Информационная система субконтракции – сайт [www.subcontract.ru](http://www.subcontract.ru) на сегодняшний момент является единственным специализированным ресурсом для поиска партнеров по производственной кооперации в отраслях:

- автомобилестроение
- судостроение
- авиастроение
- станкостроение
- приборостроение
- производство бытовой техники
- энергетического машиностроение
- электротехника
- отрасли ВПК
- другие.

Информационная система субконтракции разработана и поддерживается силами ЗАО «Межрегиональный Центр промышленной субконтракции и партнерства» при содействии НП «Национальное деловое партнерство «Альянс Медиа».

Финансирование мероприятий по разработке и поддержанию информационной системы субконтракции осуществляется за счет средств, предоставляемых Департаментом поддержки и развития малого и среднего предпринимательства города Москвы.

Информационная система субконтракции включает в себя:

- базу данных производственных возможностей промышленных предприятий, детализированных до уровня отдельного производственного процесса
- базу данных производственных заказов и информацию о предприятиях – заказчиках
- базу данных спроса и предложений по производственному оборудованию
- базу данных спроса и предложений по производственным помещениям.

Все базы данных выполнены в едином формате и объединены автоматизированной системой поиска. Поиск заказов и Поставщиков осуществляется по классификаторам основных видов деятельности предприятий субконтрактной продукции, субконтрактных производственных процессов, принятым в ЕС. Информационная система субконтракции обеспечивает быстрый и удобный поиск партнеров по производственной кооперации – как поставщиков, так и заказчиков.

Система размещена в сети Internet на портале информационной поддержки малого и среднего производственного бизнеса – [WWW.SUBCONTRACT.RU](http://WWW.SUBCONTRACT.RU).



Информационная система субконтрактации ([www.subcontract.ru](http://www.subcontract.ru)) позволяет:

- предприятиям-Заказчикам (контракторам) быстро найти Поставщика по различным параметрам (область, наличие необходимых технологий, производимой продукции и пр.)
- предприятиям-Поставщикам (субконтракторам) оперативно найти интересующий их заказ.

Пользователями услуг информационной системы субконтрактации, к настоящему моменту, стали более 15000 промышленных предприятий. В системе находится постоянно более 1 500 актуальных заказов.

Регистрация на сайте [www.subcontract.ru](http://www.subcontract.ru) как для поставщиков, так и для заказчиков бесплатная.

## Информационная система субконтрактации для поставщика – субконтрактора

Если перед Вашим предприятием стоят задачи:

- дозагрузка свободных мощностей
- участие в долговременных производственных проектах в качестве постоянного поставщика – субконтрактора, то Вы можете воспользоваться следующими возможностями информационной системы субконтрактации:

## Шаг №1. Размещение информации о производственных и технологических возможностях Вашего предприятия на сайте [www.subcontract.ru](http://www.subcontract.ru)

### Регистрация

Для размещения информации о заказе необходимо пройти регистрацию – внести информацию о предприятии: контактные данные. После чего на указанный Вами электронный адрес контактного лица будут направлены **пароль и логин для доступа к системе**.

Рекомендация: как можно подробнее заполнять все поля о Вашем предприятии при регистрации. Чем более подробна информация, тем легче найти предприятие в информационной системе субконтрактации.

Информация о предприятии	
Название организации	ООО "Три О"
Назначение работодателя	71-038 Москва (область) (район) (район)
Почтовый адрес	125148
Страна, регион	РОССИЯ (федеральный) (региональный) (район) Москва (область) (район) (район)
Город	710378, г. Москва, Солотчинский проезд, 7Б, строение 102
Адрес в интернете	<a href="http://www.trio.ru">http://www.trio.ru</a> , <a href="http://www.subcontract.ru">www.subcontract.ru</a> , <a href="http://www.trio.ru">www.trio.ru</a>
Электронный почтовый ящик	<a href="mailto:a.nashina@trio.ru">a.nashina@trio.ru</a>
Контактное лицо	Александр Андреевич Сидоров
Должность контактного лица	Менеджер
Телефон контактного лица (код страны, код региона, номер)	+7 (495) 876-49-82
Факс контактного лица (код страны, код региона, код факса)	+7 (495) 876-49-82
Электронный почтовый ящик контактного лица	<a href="mailto:a.nashina@trio.ru">a.nashina@trio.ru</a>
Уровнитель подразделения	Генеральный директор
Должность подразделения подразделения	Генеральный директор
Телефон подразделения подразделения (код страны, код региона, код факса)	+7 (495) 876-49-82
Факс подразделения подразделения (код страны, код региона, код факса)	+7 (495) 876-49-82
Электронный почтовый ящик подразделения подразделения	<a href="mailto:a.nashina@trio.ru">a.nashina@trio.ru</a>
Вторичные подразделения подразделения	
Субконтрактор	
Субконтрактор (область):	Производственный комплекс, производство из alloys 22
	Специальное оборудование на alloys 22
	Основные виды производимой продукции: 22

### *Внесение информации о производственно-технологических возможностях*

Войдя на портал под логином и паролем полученным при регистрации необходимо внести подробную информацию:

- «основная продукция предприятия»
- «производственные процессы, выполняемые предприятием»
- «продукция, изготавливаемая на заказ»

Добавление информации возможно по классификатору (рекомендуется) или без классификатора (если Вы не нашли нужный раздел классификатора).

## **Шаг №2. Поиск производственного заказа на сайте [www.subcontract.ru](http://www.subcontract.ru).**

### *Поиск по классификатору*

После прохождения регистрации в системе Вы можете самостоятельно просматривать заказы, чертежи и контактные данные Заказчика. В верхней центральной части главной страницы сайта находится таблица поиска заказчиков с разделением специфики производства (изделия из металла, пластмассы и резина, услуги и т.д.). Выбор интересующего Вас раздела откроет классификатор продукции, относящейся к данному разделу, и с помощью поиска в данном разделе вы можете выбрать размещённые заказы и напрямую связаться с заказчиком для уточнения всех вопросов

*Поиск заказов по форме* ниже каждого из разделов классификатора находится поле поиска заказов по форме, в которой можно задать условия поиска:

- по названию предприятия
- местонахождению
- объёму заказа
- дате размещения заказа.

## **Информационная система субконтрактации для Заказчика – контрактора (размещение заказов)**

Если Ваше предприятие ищет поставщиков – субконтракторов для:

- сокращения издержек на приобретение заготовок, комплектующих
- расширения производства без лишних затрат
- восполнения недостающих производственно – технологических возможностей и Вы хотите получить результат быстро и без лишних трудо–временных затрат, то Вы можете воспользоваться следующими возможностями информационной системы субконтрактации:

## **Шаг №1. Размещение информации о заказе на сайте [www.subcontract.ru](http://www.subcontract.ru).**

### *Регистрация*

Для размещения информации о заказе необходимо пройти регистрацию – внести информацию о предприятии: контактные данные. После чего на указанный Вами электронный адрес контактного лица будут направлены **пароль и логин для доступа к системе**

### *Внесение информации о заказе*

Войдя на сайт под логином и паролем, полученным при регистрации, необходимо внести информацию о заказе:

- производственную программу
- чертёж
- срок действия запроса
- ориентировочную цену изделия
- дополнительные требования к поставщику

В течение указанного Вами срока к Вам обратятся поставщики с предложениями по поставкам и Вы сможете выбрать наилучшего субконтрактора, который будет исполнителем Вашего заказа.



Добавление заказа в меню «Ввод информации о заказе» возможно по классификатору (рекомендуется) или без классификатора (в том случае если Вы не нашли нужный раздел классификатора).

После сохранения внесённой информации и проверки Вашего заказа сотрудниками инженерного отдела Центра (в течение двух рабочих дней) заказ появляется на сайте.

### **Шаг №2 Самостоятельный поиск поставщиков на сайте [www.subcontract.ru](http://www.subcontract.ru).**

#### *Поиск по классификатору*

В центральной части главной страницы сайта расположена таблица поиска поставщиков с классификатором по отраслям: изделия из металла, пластмассы и резины, услуги и т.д. Для поиска интересующих Вас поставщиков необходимо переходить по разделам классификатора, выбирая профиль интересующего Вас поставщика.

#### *Поиск по форме*

В каждом разделе классификатора находится поле поиска поставщиков по форме, в которой возможно задать условия поиска:

- по названию предприятия
- местонахождению
- производимой продукции

### **5.3. Специализированные печатные издания (СМИ)**

Одним из способов продвижения товара на рынок является реклама. Она существует с целью привлечения к продукции/услуге как можно большего количества потребителей, чтобы эту продукцию или услугу было выгодно производить. Реклама имеет смысл, когда затраты на нее окупаются за счет увеличения продаж.

Процесс выбора средства, места, времени, размера и частоты размещения рекламы называется медиапланированием. Медиапланирование является одной из важнейших составляющих рекламной кампании, проводимой предприятием с целью продвижения собственных продукции/услуг. Под медиапланированием специалисты понимают деятельность по размещению рекламы в традиционных СМИ – средствах массовой информации (телевидение, радио, пресса) и на наружных носителях (наружная реклама) в любых масштабах (будь то общероссийский или региональный, городской). Правильное медиапланирование позволяет добиться своей цели:

- привлечь внимание потенциального потребителя
- сформировать у потребителей знания о предприятии и продукции/услуге
- создать благоприятный образ (имидж) предприятия – производителя с меньшими затратами.

Процесс медиапланирования начинается с изучения исходных данных – характеристик продукции/услуг и целевой аудитории, рассмотрения поставленных целей и задач в контексте рыночной ситуации с учетом рекламных действий конкурентов. Далее выбирается носитель, место и время размещения рекламы, позволяющие охватить необходимое количество целевой аудитории определенное количество раз в рамках определенного бюджета.

При планировании рекламной кампании составляется график размещения рекламного сообщения в той или иной группе средств массовой информации или в каком-то одном СМИ. Определять последовательность использования тех или иных СМИ, а также периодичность размещения в них рекламных сообщений, следует мотивированно и обоснованно.

Будем рассматривать вопросы медиапланирования применительно к малым и средним производственным предприятиям, работающим на рынке b2b.

Задачей медиапланирования является распределение по различным СМИ выделенного на рекламную кампанию предприятия бюджета. Для осуществления выбора и

обоснования целесообразности использования конкретных рекламоносителей, необходимо определить следующие исходные данные для предприятия:

- целевая аудитория (совокупность сообществ, заинтересованных в информированности о производимой продукции/услугах; потребители продукции/услуг предприятия, партнеры, органы власти, социальные сообщества и т.д.)
- географический охват целевой аудитории
- размер рекламного бюджета
- цели предприятия (увеличение количества потребителей, расширение географического охвата, поиск стратегических партнеров, увеличение информированности о продукции и т.д.).

На основании собранных исходных данных проводится анализ по следующим составляющим:

- перечень медианосителей, которые будут задействованы
- сроки, на протяжении которых они будут использоваться
- точное время и количество выходов
- формат подачи материала (например, для прессы – 1, 1/2 или 1/3 полосы в издании)
- стоимость рекламной кампании, которая входит в медиаплан
- планируемые параметры кампании (охват целевой аудитории, и т. д.).

Существует разница в критериях в зависимости от вида выбранных СМИ: пресса или интернет.

Рассмотрим основные критерии, используемые при планировании рекламы в прессе. Принимаются:

- соответствие издания выбранной целевой аудитории
- охват целевой аудитории, тираж издания
- соответствие географии продажи продукции/услуг географии распространения издания
- стоимость размещения рекламного сообщения
- обеспечение необходимой частоты выхода рекламного сообщения.

А также дополнительные критерии, которые могут быть индивидуальными для каждого предприятия, например:

- удобство предоставления информации (необходимость дополнительных затрат на создание рекламного сообщения, вовлечение сторонних лиц в создание рекламного сообщения)
- возможность размещения дополнительного материала на некоммерческой основе
- рассылка издания с размещенной о предприятии информацией по заинтересованным подписчикам
- удобство проведения платежей (в рассрочку, по дифференцированной схеме)
- и прочее.

Общая оценка выбора печатного СМИ определяется индексом ОВП, метод подсчета которого включает в себя экспертный опрос. В оценке выбора печатного СМИ должно участвовать не менее 2-х экспертов. Это могут быть сотрудники предприятия, имеющие отношение к медиапланированию и работе с рекламными сообщениями, а также знакомые с рынком специализированных изданий. Или же такого рода работы могут быть заказаны в рекламных агентствах.

Рассмотрим вариант самостоятельной оценки выбора печатного СМИ. Расчет состоит из 3-х этапов:

- расчет балльной экспертной оценки каждого критерия с учетом веса критерия
- расчет средневзвешенной оценки по каждому критерию
- расчет общей оценки выбора печатного СМИ – ОВП.

Экспертная оценка по каждому критерию с учетом веса.  $BO_{ij}$  определяется, как произведение весового коэффициента критерия ( $BK_i$ ) и балльной оценки критерия ( $BO_i$ ) по формуле:

$$BK_i * BO_{ij} = BO_{ij}$$

где  $BO_{ij}$  – балльная оценка  $i$ -го критерия (в качестве балльной шкалы можно использовать 5-ти или 10-ти балльную шкалу)  $j$ -ого эксперта.

Рассчитывается среднебалльная весовая оценка каждого критерия ( $Cp BO_i$ ):

$$Cp BO_i = \left( \sum_{j=1}^m BO_{ij} \right) / m$$

где:

$i$  – номер критерия оценки

$m$  – количество экспертов

$j$  – номер эксперта;

$BO_{ij}$  – балльная оценка  $i$ -го критерия,  $j$ -ого эксперта.

Рассчитывается общая оценка выбора печатного СМИ – ОВП по формуле:

$$ОВП = \left( \sum_{i=1}^n BO_i \right) / m$$

где:

$i$  – номер критерия оценки

$n$  – количество критериев

Полученные оценки с учетом веса по всем критериям фиксируются в Таблице и с учетом интервала приоритетности, согласно Таблицы, выбираются издания, в которых рекомендуется разместить рекламно-информационные материалы.

	Название издания	Место расположения	Оценка №1	Оценка №2	Общая оценка	Приоритетность
1.						
2.						

**ПРИМЕР** расчета применительно к трем произвольным критериям для одного издания:

1. Регион распространения печатного СМИ

2. Соответствие читательской аудитории СМИ целевой аудитории предприятия

3. Стоимость размещения коммерческой рекламы

Определим **весовую значимость (ВК)** для каждого из критериев в долях от единицы. Это может быть экспертное мнение одного специалиста, работающего со СМИ, либо группы специалистов, обладающих компетенцией для оценки.

№	Критерии	Вес критерия
1.	Регион распространения печатного СМИ	0,8
2.	Соответствие читательской аудитории СМИ целевой аудитории предприятия	1
3.	Стоимость размещения коммерческой рекламы	0,6

тогда,

Бальная оценка 1-го эксперта			Бальная оценка 2-го эксперта			Весовая оценка 1-го эксперта			Весовая оценка 2-го эксперта		
Регион распространения печатного СМИ	Соответствие читательской аудитории СМИ целевой аудитории предприятия	Стоимость размещения коммерческой рекламы	Регион распространения печатного СМИ	Соответствие читательской аудитории СМИ целевой аудитории предприятия	Стоимость размещения коммерческой рекламы	Регион распространения печатного СМИ	Соответствие читательской аудитории СМИ целевой аудитории предприятия	Стоимость размещения коммерческой рекламы	Регион распространения печатного СМИ	Соответствие читательской аудитории СМИ целевой аудитории предприятия	Стоимость размещения коммерческой рекламы
5	3	4	4	4	4	4	3	2,4	3,2	4	2,4

Таким образом, вычисляем средние значения по весовой оценке обоих экспертов и заполняем основную таблицу:

	Название издания	Место расположения	Оценка №1	Оценка №2	Общая оценка	Приоритетность
1.	XXX	XXX	3,13	3,2	3,165	A

Внутри диапазона значения, полученных общих оценок для каждого из изданий, определяем степень приоритетности, поделив весь диапазон на 3 части соответственно:

- A (приоритетные издания)
- B (среднеприоритетные)
- C (малоприоритетные).

Издавания, попадающие в диапазон A, выбираются для размещения рекламных сообщений и по ним распределяется рекламный бюджет. При наличии остатка рекламного бюджета также можно рассмотреть возможность размещения рекламных сообщений и в изданиях, попавших в диапазон B. Издавания, попавшие в диапазон C, в качестве рекламоносителей не рассматриваются.

Следует также отметить, что для увеличения охвата необходимо повышать количество публикаций в одном издании или использовать несколько разных газет/журналов. В качестве ориентира можно использовать данные одного из исследований: для того, чтобы охватить рекламой 50% аудитории издания, рекламодателю необходимо повторить свое объявление, по меньшей мере, 5-7 раз.

Интернет отличает значительный охват, высокая избирательность аудитории, высокое качество воздействия на потенциальных потребителей, контроль демонстрации рекламы, легкость обеспечения необходимой частоты, быстрота размещения, возможность оперативного анализа эффективности рекламы.

У современного развивающегося Интернета относительно небольшая стоимость.

В качестве критериев для выбора интернет-СМИ можно использовать такие основные критерии, как:

- состав потенциальных потребителей электронного СМИ
- стоимость размещения коммерческой рекламы (баннера)
- посещаемость выбранного электронного СМИ
- соответствие тематики выбранного электронного СМИ деятельности предприятия
- размер коммерческой рекламы (баннера)
- срок размещения коммерческой рекламы.

А также такие дополнительные критерии, как:

- возможность размещения некоммерческой рекламы (баннеров), в том числе в совокупности с коммерческой рекламой
- предоставление льгот на размещение коммерческой рекламы
- возможность бесплатного обмена баннерами
- возможность приобретения базы данных электронного СМИ (для осуществления прямой рассылки предложений предприятия).

В соответствии с выбранными критериями, анализ приоритетности интернет-СМИ производится по аналогии с печатными СМИ.

Ниже приводим перечень популярных печатных изданий, на которые следует обратить внимание при продвижении продукции и услуг промышленного назначения:

#### **5.4. Промышленные выставки**

Главным преимуществом выставок перед остальными составляющими рекламной кампании предприятия является то, что на выставках поставщики и заказчики могут немедленно получить ответы на свои вопросы и посетить ряд стендов разных компаний, а также познакомиться с огромным объемом информации за относительно короткое время.

Исследования показывают, что:

- 70% посетителей пришли на выставку, чтобы найти новых потенциальных поставщиков
- 69,6% пришли, чтобы обновить свои сведения о ситуации на рынке
- 44,3% пришли с целью установить контакты, ведущие к деловому партнерству
- 43,4% пришли в поисках конкретной информации, необходимой при подготовке оценок
- 34,9% пришли, стремясь найти решение конкретной проблемы.

Это означает, что посетитель ожидает видеть на Вашем стенде специалиста, компетентного в техническом и коммерческом отношении.

В зависимости от интересов и финансовых возможностей компании, можно выбрать любую из предлагаемых выставочными компаниями форм участия предприятия в выставке:

- участие на индивидуальном стенде стандартной застройки
- участие на индивидуальном стенде фирменной застройки с экспонатами по тематике и товарному профилю выставки, с офисным помещением для переговоров и работы стендистов
- участие в коллективной экспозиции группы предприятий вашей страны или региона, с проведением в рамках выставки презентаций, семинаров, «круглых столов»
- участие рекламно-информационным стендом с проектами, каталогами, справочно-информационной литературой, рекламными фильмами и пакетами деловых предложений
- участие в качестве посетителя («деловой визит») с возможностью участия во всех мероприятиях, проводимых в рамках выставки
- заочное участие предприятия с размещением информации в официальном каталоге выставки и распространение рекламно-информационных материалов предприятия на выставке.

Надо заметить, что коллективные экспозиции имеют множество преимуществ. Это способствует усилению воздействия, тем самым, улучшая результат, и одновременно снижает расходы.

Очень эффективно в рамках выставки проводить так называемый MatchMaking. MatchMaking – это система назначения деловых встреч в специально отведенной бизнес-зоне в рамках выставки, разработанная специалистами для экспонентов и бизнес-посетителей.

**ПРОМЫШЛЕННЫЙ**  
е ж е к е д е л ь н и к

Газета «Промышленный еженедельник»

**РИТМ**

Журнал «РИТМ»

**ТВ** промышленный  
ВЕСТНИК

Журнал «Промышленный вестник info»

**ЭКСПЕРТ**  
**ОБОРУДОВАНИЕ**  
РЫНОК, ПРЕДЛОЖЕНИЕ, ЦЕНЫ

Журнал «Оборудование:  
рынок, предложение, цены»

МЕКОПРОМЫШЛЕННАЯ ИНФОРМАЦИОННО-АНАЛИТИЧЕСКАЯ КОМПАНИЯ  
**ИНДУСТРИЯ**  
новое старая российская промышленность

Журнал Индустрия

**МС** специализированный журнал  
металлоснабжение  
и сбыт

Журнал «Металлоснабжение и сбыт»

**МОСКОВСКАЯ**  
**ПРОМЫШЛЕННАЯ**  
**ГАЗЕТА**

Московская промышленная газета

**СТАНОЧНЫЙ ПАРК**  
ОБОРУДОВАНИЕ

Специализированный журнал  
«Станочный парк»

**МЕТАЛЛООБРАБОТКА**  
**И СТАНКОСТРОЕНИЕ** Мир  
станкостроения  
и технологий

Журнал «Металлообработка  
и станкостроение»

Журнал  
**«РУССКИЙ ИНЖЕНЕР»**

Журнал «Русский Инженер»

**ПРОМЫШЛЕННЫЕ**  
**Регионы**  
РОССИИ

Журнал «Промышленные регионы  
России»

ИНФОРМАЦИОННО-АНАЛИТИЧЕСКОЕ ИЗДАНИЕ  
**ПРОМЫШЛЕННОЕ**  
**ОБОРУДОВАНИЕ**  
ПРОИЗВОДСТВО КОМПОНЕНТЫ ОБСЛУЖИВАНИЕ

Журнал «Промышленное оборудование»

**торговая**  
**ГАЗЕТА**

Газета «Торговая газета»

**ЕЖЕНЕДЕЛЬНИК**  
**Снабженец**

Еженедельник «Снабженец»

**ТОВАРЫ И ЦЕНЫ**®

Информационный справочник  
«Товары и цены»

Система назначения деловых встреч, или MatchMaking, устанавливается на сайте организатора данного мероприятия за два-три месяца до открытия выставки, позволяя заблаговременно ознакомиться со списком зарегистрированных в системе участников и посетителей и назначить деловые встречи с интересующими Вас фирмами и организациями.

Данная система позволяет заранее определить своего целевого клиента, назначить время переговоров, оптимально спланировать время работы на выставке и обеспечить достижение коммерческих, рекламно-информационных и других целей участия в выставке.

Рынок выставочных услуг в России и регионах на сегодняшний день в целом сформирован. По данным Российского Союза выставок и ярмарок, на конец 2009 года в союз входило порядка 1 150 выставок/ярмарок, проводимых в 41 городе и насчитывающих более 126 000 участников из 108 стран, разместившихся на 1 900 000 кв.м. выставочной площади. Чтобы не запутаться в таком огромном количестве выставок и эффективно использовать бюджет рекомендуем использовать систему оценки промышленных выставок – рейтинговую оценку.

Рассмотрим вариант самостоятельной оценки выбора промышленной выставки.

Расчет состоит из нескольких шагов:

- определение критериев, по которым будет оцениваться эффективность участия в промышленной выставке
- сбор оценок экспертов
- расчет балльной экспертной оценки каждого критерия с учетом важности критерия
- расчет среднебалльной весовой оценки по каждому критерию
- расчет общей оценки выбора выставки.

Основа для рейтинга промышленных выставок – экспертный опрос. В оценке выбора выставки должно участвовать не менее 2-х экспертов. Рекомендованные эксперты для выставок, в которых уже принимали участие: специалист, отвечающий за выставочную деятельность и сотрудники компании, принимающие участие в работе на стенде во время проведения выставки; для выставок, в которых еще не принимали участие рекомендованные эксперты – специалист, отвечающий за выставочную деятельность, сотрудники, посещавшие выставку в качестве посетителя.

### **Шаг №1. Определение критериев, по которым будет оцениваться эффективность участия в промышленной выставке**

Может существовать множество критериев оценки выставки. Они индивидуальны для каждой компании. Ниже мы приводим базовые критерии, которые рекомендуется для рейтингования промышленных выставок, но которые могут быть изменены по Вашему усмотрению.

#### **Пример критериев/оценки выбора выставки, в которых уже принимали участие**

№	Список критериев	Вес (важность) критерия
1	Тематическая направленность выставки	1
2	Статус выставки на международном уровне	0,4
3	Организаторы выставки	0,4
4	Место проведения выставки	0,8
5	Количество участников	1
6	Состав участников	0,6
7	Деловая программа выставки	0,8
8	Стоимость участия в выставке (стоимость площади)	0,5
9	Качественный сервис для экспонентов	0,3
10	Расположение стенда	0,7

Значимость каждого критерия – это личное мнение специалиста, отвечающего за выбор промышленных выставок, или ряда экспертов. Обычно значимость критерия обозначается в интервале от 0,1 до 1.

### Пример критериев/оценки выбора выставки, в которых не принимали участие

№	Список критериев	Вес (важность) критерия
1	Тематическая направленность выставки	1
2	Статус выставки на международном уровне	0,4
3	Организаторы выставки	0,4
4	Место проведения выставки	0,8
5	Количество участников	1
6	Состав участников	0,6
7	Деловая программы выставки	0,8
8	Стоимость участия в выставке (стоимость площади)	0,5
9	Количество посетителей выставки	1

### Шаг №2. Сбор оценок экспертов

На данном этапе необходимо собрать заполненные формы экспертов, принимающих участие в оценке промышленных выставок.

№	Список критериев	Вес (важность) критерия (ВК <sub>i</sub> )	Мнение эксперта (БО <sub>i</sub> )
1	Тематическая направленность выставки	1	XXX
2	Статус выставки на международном уровне	0,4	XXX
3	Организаторы выставки	0,4	XXX
4	Место проведения выставки	0,8	XXX
5	Количество участников	1	XXX
6	Состав участников	0,6	XXX
7	Деловая программы выставки	0,8	XXX
8	Стоимость участия в выставке (стоимость площади)	0,5	XXX
9	Количество посетителей выставки	1	XXX

Эксперты оценивают каждый критерий по шкале. Оптимальная величина шкалы – 10 или 5 баллов.

**Шаг №3. Экспертная оценка по каждому критерию с учетом веса (В<sub>оij</sub>) определяется как произведение весового коэффициента критерия (ВК<sub>i</sub>) и балльной оценки критерия (БО<sub>i</sub>) по формуле:**

$$ВК_i * БО_{ij} = ВО_{ij}$$

где БО<sub>ij</sub> – балльная оценка i-го критерия, j-ого эксперта.

#### **Шаг №4. Рассчитывается среднебалльная весовая оценка каждого критерия (Ср BOi):**

$$\text{Ср BOi} = (\sum_{j=1}^m \text{BOij})/m$$

где:

i – номер критерия оценки

m – количество экспертов

j – номер эксперта

BOij – балльная оценка i-го критерия, j-ого эксперта.

#### **Шаг №5. Рассчитывается общая оценка выбора выставки – ОВВ**

$$\text{ОВВ} = (\sum_{i=1}^n \text{BOi})/n$$

где:

i – номер критерия оценки

n – количество критериев.

Для облегчения обработки данных, можно установить диапазоны.

Внутри диапазона значения полученных общих оценок для каждой из выставок определяем степень приоритетности, поделив весь диапазон на 3 части соответственно:

– А (приоритетные выставки)

– В (среднеприоритетные)

– С (малоприоритетные).

Выставки, попадающие в диапазон А, выбираются для участия со стендом 20 кв.метров, в диапазон В – для участия со стендом 9 кв. метров, в диапазон С – просто для посещения.

#### **Подготовка и участие в выставке**

Практика показывает, что важно заранее подготовить точную финансовую смету участия в выставке.

Необходимо запросить у организаторов полный список всех расходов (страховка, оборудование и т.п.), поскольку они зачастую в сумме превышают затраты на аренду выставочных площадей. Также с самого начала должны быть включены расходы на транспорт и размещение и составлена финансовая смета на рекламную кампанию перед выставкой.

При подготовке следует сосредоточить свои усилия за три месяца до открытия выставки на рекламной деятельности, связанной с участием в выставке. У организаторов можно получить список СМИ, которые будут освещать выставку, и пригласить журналистов на встречу, а также отправить приглашения всем заказчикам, включая не только фактических, но и потенциальных.

Для более эффективного привлечения клиентов, конструкция стенда и способ его использования должны соответствовать целям:

- сделать присутствие организации заметным
- провести маркетинговую кампанию наилучшим образом (создать достойный имидж организации)
- представить в наилучшем свете продукцию предприятия
- способствовать прямым контактам, встречам и дискуссиям.

Важно подумать о тех материалах, которые вам будут нужны для нормальной работы. Очевидно, что нужно позаботиться о визитках, прайс-листах, листовках, буклетах.

Необходимо подобрать стендистов, которые хорошо умели бы принимать посетителей, имели коммерческую жилку и были технически компетентны.

Нельзя никогда забывать, что некоторые посетители могут быть Вашими непосредственными конкурентами и, следовательно, при первой встрече необходимо соблюдать определенную осторожность.

## Оптимизация результатов участия в выставке

Главной задачей эффективного участия в выставке является реализация результатов, достигнутых в ходе участия в выставке. Контакты, которые были установлены на выставке, реализуются за период в среднем от 3 до 12 месяцев после выставки. При этом, очень важен такой фактор как оперативность реагирования на запросы после участия в выставке.

Ответственный за участие предприятия в выставке сотрудник готовит подробный отчет, который послужит основой для более детальной оценки результатов, а также для подготовки участия в следующей выставке.

Информация, собранная на выставке, дает возможность проанализировать мнения посетителей о предприятии, а также обобщить всю информацию, собранную о конкурентах.

Точный заключительный баланс результатов выставки не может быть правильно составлен раньше 12 месяцев после выставки. Это тот срок, когда можно сделать точный анализ соотношения цена/результаты по итогам участия в выставке.

Ниже приводим краткий перечень известных промышленных выставок России:

	Международная специализированная выставка «Металлообработка»	г.Москва, ЦВК Экспо-центр	май
	Международная промышленная выставка «Металл-Экспо»	г.Москва, ВВЦ	ноябрь
	Международная выставка «Rosmold», посвященная проектированию, производству и эксплуатации форм, пресс-форм, штампов	г.Москва, МВЦ «Крокус экспо»	июнь
	Международная специализированная выставка оборудования, комплектующих, материалов, технологий и услуг для металлообработки и машиностроения	г.Москва, МВЦ «Крокус экспо»	октябрь

 <p>ПЕТЕРБУРГСКАЯ ТЕХНИЧЕСКАЯ ЯРМАРКА</p>	<p>Выставочно-конгрессное мероприятие России в области металлургии, машиностроения, металлообработки и промышленных инноваций.</p>	<p>г. Санкт-Петербург, Ленэкспо</p>	<p>март</p>
 <p>РОССИЙСКИЙ ПРОМЫШЛЕННИК</p>	<p>Международный промышленный форум «Российский промышленник»</p>	<p>г. Санкт-Петербург, Ленэкспо</p>	<p>сентябрь</p>
 <p>ПРОМЫШЛЕННИК</p>	<p>Международная специализированная выставка «Промышленный салон 2010»</p>	<p>г. Самара ВЦ «Экспо-Волга»</p>	<p>октябрь</p>

### 5.5. «Биржа субконтрактов»

«Биржа субконтрактов» – это специализированное мероприятие, предназначенное для развития кооперационных отношений между промышленными предприятиями. Заказчики, на примерах конкретных заказов, проводят предварительные переговоры с поставщиками, производственными предприятиями, на поставку узлов, агрегатов, комплектующих, технологической оснастки, оборудования на долговременной основе по техническому заданию заказчика.

Цель данного мероприятия - дать возможность заказчикам ознакомить потенциальных поставщиков с потребностями своих предприятий (техническое задание, конструкторская документация, производственная программа), требованиями к поставщикам, условиями поставок и качеством поставляемой продукции, провести предварительные переговоры на предмет получения производственного заказа. Поставщики могут продемонстрировать предприятиям – заказчикам возможности своего производства, заявить о своей конкурентоспособности.

В случае успешно проведенных переговоров поставщик получает производственный заказ и заключает контракт с заказчиком.

#### Описание процедуры работ:

##### 1-й ЭТАП

- предприятия – заказчики определяются с потребностями в поставках субконтрактной продукции (номенклатура, объемы, необходимые условия поставки, цена, требования к качеству продукции, условия ее изготовления, требования к поставщикам) и назначают уполномоченных представителей для проведения переговоров
- организаторы «Биржи субконтрактов» согласовывают с заказчиками условия работы, назначают дату, место и время проведения очередной «Биржи субконтрактов»
- организаторы «Биржи субконтрактов» проводят оповещение потенциальных поставщиков: информация о каждом заказе, представленном на «Бирже субконтрактов» размещается в одноименном разделе на сайте [www.subcontract.ru](http://www.subcontract.ru).

В ходе подготовки к «Бирже субконтрактов» информация пополняется и уточняется. Проводятся рассылки с информацией о заказах:

- поставщик знакомится с информацией о заказах, представленных на «Бирже субконтрактов», в том числе - техническое задание, чертежи, требования заказчика и т.д. и принимает решение об участии в переговорах, заполняет заявку и направляет ее в адрес организатора «Биржи субконтрактов»
- после заполнения заявки поставщику пересылается бланк квалификационной карты, которая представляет собой анкету. В неё включены: данные о предприятии, парк технологического оборудования, производственные процессы предприятия, информация о системе менеджмента качества, сведения о производственной деятельности предприятия, информация о партнёрах предприятия (важность для заказчика уровня организационных возможностей предприятия-субконтрактора см. в п.б. приложения №1 методического пособия)
- все заявки и квалификационные карты Поставщиков анализируются и направляются Заказчику для дальнейшего определения порядка и очередности переговоров.

Заказчиком анализируется не только производственно – технологические, но и организационные возможности субконтракторов, а в некоторых случаях – структура цены (как правило, подробное обсуждение цены осуществляется на стадии прямых переговоров).

Благодаря применению унифицированных процедур и квалификационного отбора сокращается время на проработку, на ранней стадии отсеиваются несерьезные предложения. Остается 15 – 20 заявок для дальнейшей работы по каждому заказу.

## 2-й ЭТАП

Проведение «Биржи субконтрактов» – серии переговоров с отобранными Поставщиками (однодневное контактное мероприятие). Поставщики – субконтракторы встречаются с Заказчиками и уточняют вопросы по технологии и организации производства, ценам, условиям поставки, форме договора. По результатам переговоров Заказчиком определяется исполнитель заказа (иногда несколько).

Переговоры на «Бирже субконтрактов» ведутся напрямую, без посредников, в течение одного дня. Благодаря предварительной подготовке, переговоры проходят предметно и результативно.

На «Бирже субконтрактов» может принять участие от 8 до 18 Заказчиков (исходя из сложившейся практики) и 150 – 200 поставщиков, многие из которых участвуют в переговорах с несколькими заказчиками.

«Биржа субконтрактов» с точки зрения заказчика субконтрактной продукции – механизм, обеспечивающий быстрый и эффективный поиск квалифицированных поставщиков, решает задачу размещения объемного заказа, требующего тщательной предварительной проработки и привлечения к работе до десятка поставщиков-субконтракторов. Работы по организационному и информационному обеспечению закупки представляют собой регламентированный механизм привлечения и отбора квалифицированных поставщиков и передаче их коммерческих предложений заказчику закупки. Использование механизма «Биржи субконтрактов» позволяет минимизировать трудовые и временные ресурсы предприятия по поиску квалифицированного поставщика и заключения с ним контракта. «Биржа субконтрактов» в полной мере соответствует российскому законодательству, но не накладывает на Заказчика услуги обязательств по выполнению требований конкурсного законодательства.

### Основные выгоды Заказчика:

- экономия времени на поиск поставщиков и партнеров – *центры субконтрактации проводят поиск поставщиков одновременно во всех интересующих Заказчика регионах*
- расширение охвата работы с Поставщиками – *единовременно о Заказе оповещается до 50 000 потенциальных поставщиков*

- выход на конкурентные цены закупки – заметная экономия (10–30 процентов) по ценам
- снижение рисков заключения договора с недобросовестным контрагентом (при необходимости проводится дополнительный анализ поставщиков)
- успешное заключение контракта без потерь времени и средств на неподготовленные переговоры.

«Биржа субконтрактов» с точки зрения поставщика субконтрактной продукции – прямые переговоры Заказчик/Поставщик по вопросам изготовления и поставки деталей и узлов по техническому заданию Заказчика. За один день Поставщик может провести до 16 переговоров с Заказчиками.

#### Основная выгода Поставщика:

- провести переговоры с крупными заказчиками, что не всегда возможно в других условиях для малого предприятия
- получить крупные заказы для загрузки производства.

Первая «Биржа субконтрактов» была проведена в 2004 году по инициативе ЗАО «Межрегиональный Центр промышленной субконтрактации и партнерства» г.Москва. На тот период в Бирже приняли участие 5 заказчиков и порядка 95 предприятий поставщиков из 25 регионов России.

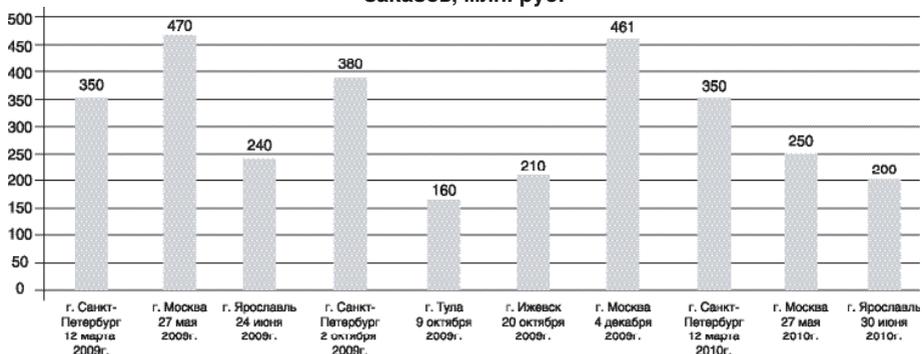
В 2004 году была проведена 1 Биржа субконтрактов в г.Москве; в 2005 году - 2 Биржи субконтрактов в г.Москве и г.Ярославле; в 2006 – 3, из них 2 в г.Москва и 1 в г.Туле; в 2007- уже 4 Биржи, из них 2 в г.Москве, 1 в г.Ярославле и 1 в г.Туле. В 2008 году количество проведенных Бирж составило 5, в том числе: в г.Санкт-Петербург, г.Чебоксары, г.Ижевск и 2 Биржи в г.Москве. На 2009-2010 гг. было запланировано для проведения уже по 7 Межрегиональных «Бирж субконтрактов».

Так, в 2009 г. г.Санкт-Петербург «Биржи субконтрактов» проходили в рамках выставки: XIII Международный Форум «Российский промышленник» и Петербургская Техническая Ярмарка; в г.Ижевск – VIII международная специализированная выставка «Металлургия. Машиностроение. Металлообработка» и «Нефть. Газ. Химия», в г.Москве - в рамках международной выставки «Металлообработка – Технофорум 2009».



Рис.5.3.Количество заказчиков «Бирж субконтрактов» 2009-2010гг.

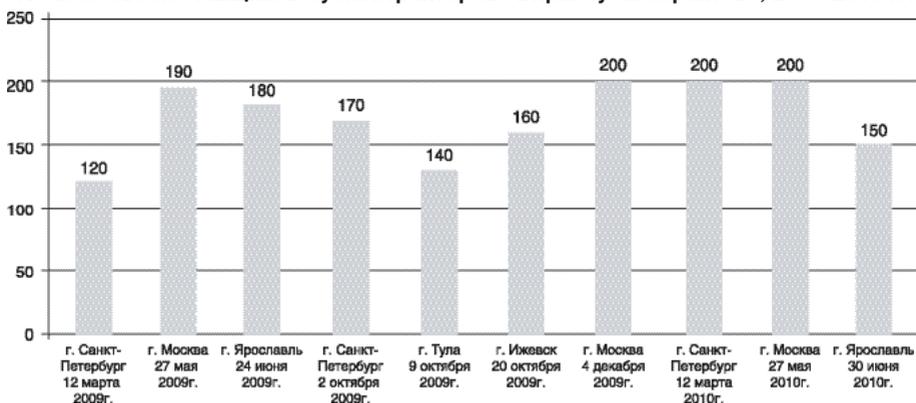
### Объем представленных на «биржах субконтрактов» 2009–2010 заказов, млн. руб.



**Рис.5.4. Объем, выставленных на «Биржах субконтрактов» заказов, млн.рублей**

Некоторое снижение объемов заказов на «Биржах субконтрактов» в 2010 году обусловлено решением организаторов о приоритетном привлечении заказов, ориентированных на малый и средний бизнес.

### Количество поставщиков-субконтракторов «Бирж-субконтрактов», 2009–2010 гг.



**Рис.5.5. Динамика количества поставщиков-субконтракторов «Бирж субконтрактов».**

### «Биржа субконтрактов», как инструмент службы маркетинга

«Биржа субконтрактов» на сегодняшний день является одним из самых эффективных инструментов поиска партнеров на рынке субконтрактной продукции. В ходе «Биржи субконтрактов» проводятся прямые переговоры по размещению достаточно крупных субконтрактных заказов, в переговорах по каждому заказу участвует значительное количество поставщиков – представителей наиболее активных на момент проведения «Биржи субконтрактов» участников рынка, переговорам предшествует квалификационный отбор. В связи с этим участие в «Бирже субконтрактов», помимо важнейшей функции – поиска партнеров и участия в переговорах (задача

представителей службы сбыта), для представителей службы маркетинга представляет дополнительный интерес, а именно:

- Возможность познакомиться с наиболее заинтересованными и квалифицированными заказчиками, понять их потребности и ожидания в отношении поставщиков – субконтракторов. Это позволяет службе маркетинга составить портрет потенциального заказчика и продумать способы маркетингового воздействия (какую информацию и как подавать, какие каналы коммуникации использовать, на что необходимо сделать акцент и многое другое).

- Возможность увидеть воочию основных (наиболее активных) конкурентов и сравнить маркетинговое поведение своей компании с лучшими на данный момент образцами.

- Возможность провести самооценку и сравнить предложение своей компании с требованиями заказчиков и предложениями конкурентов.

- Возможность в ходе общения с участниками «Биржи субконтрактов» уловить тенденции рынка, новые возможности и угрозы.

- Как правило, одновременно с переговорами в рамках «Биржи субконтрактов» проводятся серии презентаций, семинары и круглые столы, в которых участвуют представители предприятий, ожидающие переговоров. Это хорошая возможность донести информацию о возможностях и предложениях Вашего предприятия до целевой аудитории.

### **Практическое задание для специалиста службы маркетинга субконтрактного предприятия:**

– насколько хорошо Вы знаете требования заказчиков?

– насколько Ваше предприятие соответствует этим требованиям?

*Заполните анкету на примере Вашего предприятия, затем укажите насколько важны, по Вашему мнению, для заказчика при выборе поставщика организационные возможности предприятий-субконтракторов.*

*Сравните полученные ответы с агрегированным мнением крупных предприятий – заказчиков (п.6. Приложения №1 методического пособия) и сделайте соответствующие выводы. Мы надеемся, это поможет Вам повысить результативность подготовки к переговорам с крупными заказчиками.*

### **Организационные возможности предприятия-субконтрактора**

Содержание вопроса	Ответ (нужное подчеркнуть)	Важность критерия для Заказчика От 1 до 10	В какой степени на Вашем предприятии выполняется требование От 1 до 10
Каким образом на предприятии осуществляется планирование производства?	– Календарное планирование – Проектное планирование (по договорам)		
На предприятии внедрена система документооборота, регламентирующая основные производственные и вспомогательные процессы	– Проектная документация – Должностные инструкции – Рабочие инструкции – Сопроводительные карты при изготовлении продукции – Технологические карты – Инструкции по охране труда – Инструкции по соблюдению правил противопожарной безопасности		
Предприятие располагает необходимым потенциалом для инженерной подготовки и сопровождения производства	– Наличие собственного конструкторско-технологического бюро		
	– Наличие инженерно-технологического персонала (количество)		
	– Применение специализированного программного обеспечения, в том числе САПР (перечислите)		

Содержание вопроса	Ответ (нужное подчеркнуть)	Важность критерия для Заказчика От 1 до 10	В какой степени на Вашем предприятии выполняется требование От 1 до 10
Предприятие располагает возможностями подготовки производства	– Имеется участок изготовления оснастки		
	– Имеется служба наладки и технологического обслуживания оборудования		
Предприятие располагает возможностями закупать сырье, материалы и заготовки в необходимом количестве и качестве	– Имеются устойчивые связи с поставщиками сырья и материалов		
	– Осуществляется регламентированная оценка поставщиков – От поставщиков требуются: – Лицензии – Сертификаты на продукцию – Сертификаты менеджмента качества		
	– Приемка поступающих сырья, материалов и заготовок осуществляется в соответствии с инструкциями		
	– Проводится регламентированный входной контроль сырья, материалов и заготовок		
Предприятие располагает возможностями складирования, учета и контроля поступающих сырья, материалов и заготовок	– Имеется собственный склад сырья и материалов		
	– Применяется система учета и идентификации поступающих сырья, материалов и заготовок		
Предприятие располагает возможностью производства продукции с заданным уровнем качества	– Имеется необходимая производственная и вспомогательная инфраструктура (помещения, электропроводоснабжение, подъемное оборудование и др.)		
	– Имеется необходимое производственно – технологическое оборудование (подробно – в технологической карте)		
	– Предполагается участие в производстве продукции субпоставщиков (субконтракторов)		
	– Имеется подготовленный производственный персонал		
	– Производственные участки обеспечены инструментом		
	– Осуществляется метрологическое обеспечение производства		
	– Применяются статистические методы контроля качества (при серийном производстве)		
	– Имеется аттестованная лаборатория		
	– Применяются инструкции по работе с несоответствующей продукцией, имеется изолятор брака		
	– Проводится регламентированный анализ несоответствий		
	– Проводится архивирование данных по качеству		
Предприятие располагает возможностью идентификации и прослеживания продукции по всему производственному циклу	– Применяется маркировка изделий		
	– Применяется посменный учет партий продукции		

Содержание вопроса	Ответ (нужное подчеркнуть)	Важность критерия для Заказчика От 1 до 10	В какой степени на Вашем предприятии выполняется требование От 1 до 10
Предприятие располагает возможностью идентификации и прослеживания продукции по всему производственному циклу	– Применяется идентификация изделий по номеру партии и номеру договора		
	– Система контроля обеспечивает обратную прослеживаемость от конечной продукции до поступившей партии сырья		
Предприятие в состоянии обеспечить необходимую упаковку продукции	– Используемые тара и упаковка обеспечивают защиту продукции от внешних воздействий		
	– Используемые тара и упаковка обеспечивают идентификацию продукции		
Предприятие располагает возможностью осуществить отгрузку продукции в соответствии с требованиями заказчика	– На предприятии имеется служба логистики		
	– На предприятии применяется планирование - отгрузок		
	– Имеется собственное автохозяйство, осуществляющее грузоперевозки		
	– Имеются налаженные связи с поставщиками услуг автоперевозок		
Предприятие располагает возможностью сопровождения поставок	– Есть специализированные службы/специалисты для проведения пуско – наладочных работ		
	– Есть возможность сервисного, гарантийного и постгарантийного обслуживания продукции		
	– Есть возможность/опыт обучения пользователей		
	– Есть специализированная служба/специалисты для работы с рекламациями		
Предприятие имеет необходимые сертификаты и лицензии	– Имеются лицензии для проведения работ (перечислите лицензии, имеющие отношение к заказу)		
	– Система менеджмента качества сертифицирована в соответствии с требованиями стандарта ИСО 9001 – Планируется внедрение и сертификация системы менеджмента качества в соответствии с требованиями стандарта ИСО 9001 – Имеются дополнительные сертификаты (перечислите сертификаты, имеющие отношение к заказу)		

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

ЗАО «Межрегиональный Центр промышленной субконтракции и партнерства» выражает благодарность организациям, оказавшим поддержку в разработке и издании настоящего пособия:

- Департаменту поддержки и развития малого и среднего предпринимательства города Москвы
- Общественно – экспертному совету по малому и среднему предпринимательству при Мэре и Правительстве Москвы
- Российской Ассоциации развития малого и среднего предпринимательства
- Международной Ассоциации маркетинговых центров «СИСТЕМА ММЦ»
- НП «Московский Центр развития предпринимательства»
- НП «Национальное деловое партнерство «Альянс Медиа»
- НП «Национальное Партнерство развития субконтракции».

ЗАО «Межрегиональный Центр промышленной субконтракции и партнерства» надеется, что данное методическое пособие окажется полезным малым и средним производственным предприятиям в системе маркетинга на предприятии.

ЗАО «Межрегиональный Центр промышленной субконтракции и партнерства» будет благодарно за замечания и предложения.

**(495) 234-53-76**  
subcontract@binec.ru  
www.subcontract.ru

## ПРИЛОЖЕНИЯ

### **П.1. Материалы исследования «Практика участия малых предприятий города Москвы в производственной кооперации с крупными предприятиями»**

Материалы исследования подготовлены на базе анкетирования промышленных предприятий регионов России: Тульской области, Ярославской области, Калужской области, Тверской области, Ленинградской области, Рязанской области, Московской области, г.Москва, г.Санкт-Петербург, г.Ижевск.

При рассмотрении аспектов субконтрактного взаимодействия малых, средних и крупных промышленных предприятий четко выделяются четыре основные группы субконтрактных предприятий. Такое распределение подтверждается зарубежным опытом субконтрактного взаимодействия.

#### **4 основных сегмента субконтрактного рынка:**

##### **Сегмент №1. Малые предприятия – Заказчики (Контракторы)**

Цель этого сегмента предприятий на рынке – заполнение ограниченных рыночных ниш продукцией, предназначенной для конечного пользователя (медицинско – техническое, ресурсосберегающее оборудование, товары повседневного спроса и др.). Основной объем продукции производится на основе собственных или закупаемых разработок и ноу-хау малого предприятия, на собственном оборудовании или (что чаще) с широким использованием кооперационных поставок (до 40 – 60 процентов в цене продукции). Малые и средние предприятия этого сегмента составляют подавляющее большинство в структуре производственного малого и среднего бизнеса города Москвы и многих других субъектов Российской Федерации. Фактически, МСП начинает выполнять роль головного предприятия – контрактора. При наличии временно свободных мощностей предприятия этого сегмента активно стараются получить заказы крупных предприятий для дозагрузки, сохраняя при этом ориентацию на производство собственных видов продукции.

Основное направление кооперационного взаимодействия таких предприятий: Использование ресурсов и возможностей крупных промышленных предприятий для разработки и производства собственной продукции (поток заказов «от малого предприятия – к крупному»).

Такое взаимодействие малых и крупных предприятий фактически осуществляется, начиная с момента возникновения малых предприятий. Малые предприятия, не располагая в полном объеме собственными производственными, организационными и кадровыми ресурсами, успешно восполняют этот недостаток за счет использования ресурсов и возможностей крупных предприятий. Предназначенное для производства изделие, как правило, разделяется на составные части, заказы на их изготовление размещаются на крупных предприятиях. Далее осуществляются финишные операции, и изделие направляется потребителям. Данный подход позволяет малым предприятиям концентрироваться на развитии ключевых компетенций, таких как знание рынка и использование ноу-хау, не вкладывая значительных средств в закупку дорогостоящего оборудования, найм и обучение персонала по всем необходимым производственным переделам.

##### **Сегмент №2. Малые предприятия – Поставщики (Субконтракторы)**

Цель этого сегмента предприятий на рынке – участие в субконтрактных поставках комплектующих, выполнение заказов крупных предприятий. Продукция производится в соответствии с требованиями и по чертежам заказчика (в некоторых случаях используются собственные разработки МП), на собственном оборудовании, с использовани-

ем кооперационных поставок по недостающим технологическим переделам, а также при необходимости расширения производства. Количество специализированных субконтрактных малых и средних предприятий в Москве, как и в других регионах РФ, пока относительно невелико, уровень их соответствия требованиям крупных предприятий – заказчиков сильно варьируется (от поставщиков комплектующих на конвейер автосборочных производств до ИП, располагающих универсальным оборудованием и берущихся за разовые небольшие заказы).

Основное направление кооперационного взаимодействия данного сегмента предприятий: загрузка производственных мощностей за счет размещения заказов крупных предприятий и постепенное включение в производственные цепочки крупных предприятий (поток заказов «от крупного предприятия – к малому»). Это направление производственной кооперации является наиболее предпочтительным с точки зрения перехода крупных предприятий к субконтрактной модели производства.

### **Сегмент №3. Крупные предприятия – Заказчики (Контракторы)**

Цель этого сегмента предприятий на рынке – заполнение рыночных ниш продукцией, предназначенной для конечного пользователя, в роли которого выступают чаще всего промышленные предприятия. Основной объем продукции производится на собственном оборудовании. Основное направление кооперационного взаимодействия таких предприятий: использование ресурсов и возможностей крупных, средних и малых промышленных предприятий для разработки и производства собственной продукции (поток заказов «от крупного предприятия – к малому»).

Практически все крупные предприятия для восполнения недостающих ресурсов и возможностей (для организации производства продукции, требующей новых технологий, а также в силу устаревания оборудования, выбытия производственных кадров и др.) привлекают малые и средние предприятия для выполнения отдельных работ. При этом критерий размера предприятия – контрагента имеет вторичное значение по сравнению с группой критериев «цена/качество». Каких-либо предпочтений для субъектов малого и среднего предпринимательства при размещении коммерческих заказов крупных предприятий не предусмотрено.

Выгоды крупных предприятий – заказчиков при размещении заказов на малых предприятиях:

- использование необходимых технологий и ресурсов
- снижение цены (в подавляющем большинстве случаев)
- гибкость МСП – поставщиков, высокая скорость обработки и выполнения заказа.

### **Сегмент №4. Крупные предприятия – Поставщики (Субконтракторы)**

Цель этой группы предприятий на рынке – участие в субконтрактных поставках комплектующих, выполнение заказов крупных, малых и средних предприятий. Продукция производится в соответствии с требованиями и по чертежам заказчика на собственном оборудовании. Количество специализированных субконтрактных крупных предприятий в Москве, как и в других регионах РФ, невелико. Такое положение крупного предприятия в субконтрактных поставках скорее мера вынужденная, чем самоцель предприятия. В основном крупные предприятия нацелены на производство готовой продукции (т.е относятся к третьей группе предприятий-контракторов) и в меньшей степени – на выполнение крупных производственных заказов. Уровень цен на крупных субконтрактных предприятиях этой группы гораздо выше, чем при размещении аналогичного заказа на малых предприятиях. Но уровень их соответствия требованиям предприятий – заказчиков, наряду с высокими ценами, высок и именно поэтому эта группа предприятий-субконтракторов представляет огромный интерес для малого предприятия-контрактора.

## П.1. Формы участия малых предприятий в производственной кооперации с крупными предприятиями и количество партнеров

### П.1.1. Количество российских заказчиков субконтрактной продукции (узлы, блоки, комплектующие и т.д.), работающих со среднестатистическим малым, средним и крупным предприятием

Таблица 1.1.

Среднее количество заказчиков у среднестатистического субконтрактного предприятия «Количество партнеров – заказчиков»

	Среднее кол-во заказчиков, ед.	Среднее кол-во заказчиков у МП	Среднее кол-во заказчиков у СП	Среднее кол-во заказчиков у КП	Среднее кол-во заказчиков у московского МП
Малые/средние, ед.	41	36	34	70	38
Крупные, ед.	17	11	6	39	13
ВСЕГО:	58	47	40	109	51
Малые/средние, %	70%	76,6%	85%	64,2%	74,5%
Крупные, %	30%	23,4%	15%	35,8%	25,5%

Предприятия-субконтракторы в среднем больше работают с малыми и средними предприятиями-заказчиками. Количество малых и средних предприятий-заказчиков составляет **70%** от общего количества заказчиков, на долю крупных предприятий-заказчиков соответственно приходится **30%** от общего количества заказчиков.

У малых и средних предприятий-субконтракторов доля заказчиков среди малых и средних предприятий занимает **76,6%** и **85%** соответственно. У крупных предприятий-субконтракторов доли малых/средних и крупных предприятий заказчиков примерно равны (**64,2%** и **35,8%**).

Промышленные предприятия предпочитают работать с себеподобными по масштабности предприятиями. Этот факт связан соответственно с разницей в объемах производственных мощностей. Малые предприятия не всегда способны обеспечить требуемые объемы заказываемой продукции, а крупные предприятия не всегда готовы делить заказ на несколько предприятий – субконтракторов. Распределение производственного заказа, по их мнению, увеличивает риски непоставки продукции, ведет к снижению качества и другим последствиям. Но такой подход имеет и свои положительные стороны – защиту от несанкционированного использования интеллектуальной собственности, контрафакта, если, конечно, технические особенности изделия позволяют делить его на несколько составляющих. Максимальное количество заказчиков, с которыми работает среднестатистическое субконтрактное предприятие, достигает **300** предприятий.

Московские малые предприятия-субконтракторы, как видно из результатов опроса, в среднем работают с чуть большим количеством заказчиков (**38** из числа малых и средних, и **13** – из числа крупных), чем региональные малые предприятия-субконтракторы.

Таким образом, из данных о количестве российских заказчиков субконтрактной продукции, с которыми работают предприятия-поставщики, видны кардинальные отличия между малыми и крупными предприятиями:

- 2-й сегмент. Малые предприятия-поставщики (Субконтракторы) – среднее количество заказчиков **11** крупных и **36** малых и средних;
- 4-й сегмент. Крупные предприятия-поставщики (Субконтракторы) – среднее количество заказчиков **39** крупных и **70** малых и средних.

## П.1.2. Количество российских поставщиков субконтрактной продукции (узлы, блоки, комплектующие и т.д.) работающих со среднестатистическим предприятием заказчиком

Таблица 1.2.

Распределение ответов контракторов «Количество партнеров субконтракторов»

	Среднее кол-во поставщиков	Среднее кол-во поставщиков у МП	Среднее кол-во поставщиков у СП	Среднее кол-во поставщиков у КП
Малые\средние, ед.	10	8	10	12
Крупные, ед.	15	3	4	22
ВСЕГО:	25	11	14	34
Малые\средние, %	40%	73%	71,4%	35,3%
Крупные, %	60%	27%	28,6%	64,7%

Максимальное количество поставщиков субконтрактной продукции у крупных заказчиков достигает **300** предприятий.

- 1-й сегмент. Малые предприятия-заказчики (Контракторы) – работают с ограниченным количеством поставщиков, среднее количество которых составляет **11** предприятий, из которых **73%** приходится на долю малых и средних.
- 3-й сегмент. Крупные предприятия-заказчики (Контракторы) – в среднем работают с 34 предприятиями поставщиками, из которых доля малых и средних составляет **35,3%**.

Среднее количество поставщиков у малых Московских предприятий не отличается от среднестатистического значения, полученного в общем по малым предприятиям-заказчикам, и составляет в среднем 8 малых и средних предприятий и 3 крупных предприятия-поставщика.

## П.2. География кооперационных отношений

География кооперационных отношений и региональное распределение основных заказчиков субконтрактной продукции напрямую зависит от месторасположения самого предприятия-поставщика. Удаленность предприятий друг от друга будет напрямую влиять на цену заказываемых изделий. Поэтому, чем меньше у предприятия объемы кооперационного взаимодействия и чем меньше само предприятие, тем вероятнее, что основные партнеры будут расположены в регионе расположения самого предприятия. Но эта зависимость не будет касаться уникальных технологий и видов продукции, которые могут производить только отдельные предприятия.

Например, у московских субконтрактных предприятий порядка половины заказчиков (**47,37%**) сконцентрированы в городе Москва, **39,47%** – в близлежащих регионах ЦФО и лишь **13,16%** расположены за пределами ЦФО.

### Географическое расположение заказчиков московских малых предприятий

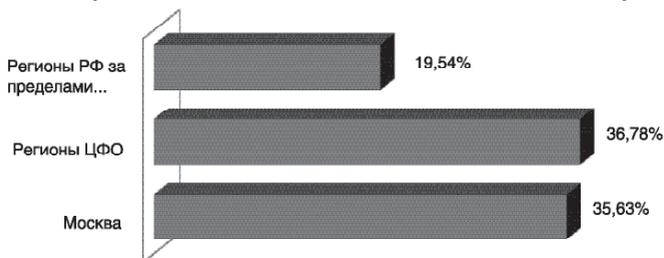


Рисунок 1.1.

Географическое расположение заказчиков московских малых предприятий

### П.3. Объемы кооперационного взаимодействия

#### П.3.1. Объемы кооперационного взаимодействия поставщиков субконтрактной продукции

Таблица 1.3.

Объемы кооперационного взаимодействия поставщиков в распределении малые\средние\крупные предприятия.

	Общее среднее	МП	СП	КП	Московские МП
до 1 млн.руб	9,5%	4,83%	2,7%	1,2%	4,9%
от 1 до 5 млн. рублей	27,5%	30,5%	8,1%	9,6%	36,6%
от 5 до 10 млн. рублей	14,5%	20,1%	14,1%	2,4%	22,0%
более 10 млн.рублей	48,5%	44,61%	75,2%	86,8%	36,6%

Таким образом:

- 2-й сегмент. Малые предприятия-поставщики (Субконтракторы) – в составе 44,6% от общего количества малых предприятий-поставщиков имеют объем кооперационного взаимодействия более 10 млн.рублей в год;
- 4-й сегмент. Крупные предприятия-поставщики (Субконтракторы) – в составе 86,8% от общего количества крупных предприятий-поставщиков имеют объем кооперационного взаимодействия более 10 млн.рублей в год.

#### Совокупный объем поставок субконтрактной продукции в год малых, средних и крупных предприятий



Рисунок 1.2.

Совокупный объем поставок субконтрактной продукции в год в распределении малые\средние\крупные предприятия

Субконтрактные поставки не являются основным источником прибыли промышленного предприятия за исключением узкоспециализированных субконтрактных предприятий. Поэтому в исследовании был рассмотрен вопрос доли объема кооперационного взаимодействия в общем объеме производства промышленных субконтрактных предприятий.

В среднем в интервал объема субконтрактной продукции до 30% попадают 45,2% промышленных субконтрактных предприятий, 35,0% – в интервал 50-80%.

Данные в разрезе МП/СП/КП выглядят следующим образом. Более половины субконтрактных малых предприятий попадают в диапазон 50-80%. Оставшиеся 20-50% от объема производства идут на изготовление какой-либо готовой продукции, а не субконтрактной. Таким образом, зависимость у малых предприятий от заказчиков субконтрактной

**Совокупный объем поставок субконтрактной продукции  
малых московских предприятий, млн. рублей в год**

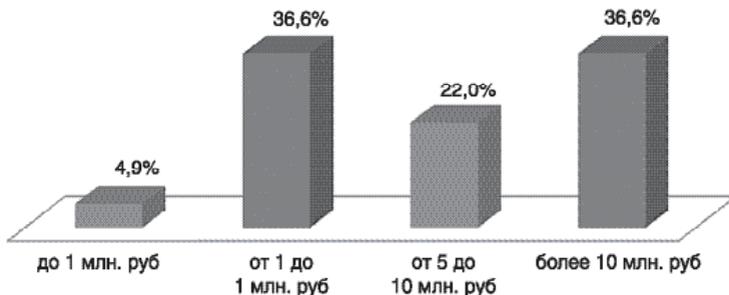


Рисунок 1.3.

**Совокупный объем поставок субконтрактной продукции малых московских предприятий**

Таблица 1.4.

**Объем производимой по субконтракту продукции в общем объеме производства предприятия поставщика в распределении малые/средние/крупные предприятия**

	Общее среднее	МП	СП	КП	Московские МП
до 30%	45,2%	17,8%	24,42%	38%	47,5%
30%-50%	19,8%	19,8%	23,26%	20,3%	22,5%
50%-80%	35,0%	62,4%	52,33%	41,7%	30,0%

продукции гораздо выше, чем у средних и крупных предприятий. А среднее количество заказчиков субконтрактной продукции у малого предприятия, как мы выяснили ранее, **36** среди малых и средних предприятий и **11** среди крупных предприятий. Всего в среднем порядка **47** предприятий. Следовательно, финансовое благополучие среднестатистического малого субконтрактного предприятия зависит от **47** предприятий-заказчиков. Но если рассматривать малые предприятия г.Москвы, то они скорее представляют исключение из правила: во-первых, количество партнеров у московских малых предприятий немного выше, чем в среднем у малых предприятий России и достигает в среднем **51**, а доля объема производимой субконтрактной продукции в общем объеме производства меньше, чем в среднем у малых предприятий России, и варьируется в пределах **30%**.

**Доля производимой по субконтракту продукции  
в основном объеме производства предприятия поставщика**

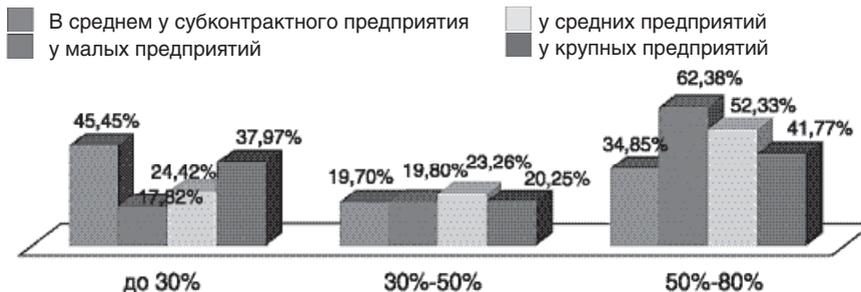


Рисунок 1.4.

**Объем производимой по субконтракту продукции в общем объеме производства предприятия поставщика в распределении малые/средние/крупные предприятия**

### Доля производимой по субконтракту продукции в общем объеме производства малого московского предприятия

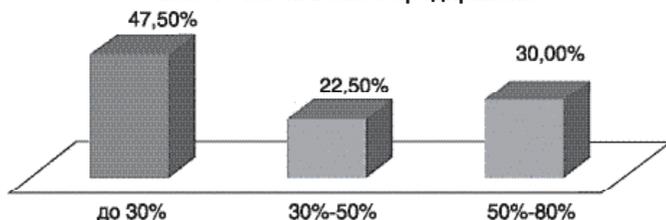


Рисунок 1.5.

### Объем производимой по субконтракту продукции в общем объеме производства малого московского предприятия

Таким образом:

- 2-я группа. Малые предприятия-поставщики (Субконтракторы) – у **62,4%** из них объем кооперационного взаимодействия составляет в пределах **50-80%** от общего объема производства
- 4-я группа. Крупные предприятия-поставщики (Субконтракторы) – у **42,7%** из них объем кооперационного взаимодействия составляет в пределах **50-80%** от общего объема производства.

Рассмотрим далее формы работы субконтрактных предприятий друг с другом.

Таблица 1.5.

### Формы работы субконтрактных предприятий в распределении малые\средние\крупные предприятия, %

	Общее среднее	МП	СП	КП	Московские МП
Долговременные контракты (1 год более), %	61%	62%	65%	70%	51%
Разовые поставки, %	39%	38%	35%	30%	49%

Процентное распределение по формам работы субконтрактных предприятий друг с другом по категориям «Долговременные контракты» и «Разовые поставки» выглядит практически для малых, средних и крупных компаний одинаково. Все предприятия в большей степени работают по долговременным контрактам. Но, в тоже самое время, на разовые поставки приходится в среднем порядка **39%**. Поэтому, несмотря ни на что, предприятия вынуждены постоянно находиться в поиске новых партнеров по производственной кооперации. У малого предприятия процент долговременных контрактов занимает в среднем **62%** от общего количества контрактов. На фоне зависимости от ограниченного количества заказчиков (в среднем **47**) этот факт подтверждает необходимость разработки стратегии защиты от риска ухода постоянных заказчиков. На фоне этого малые московские предприятия находятся еще в менее выгодном положении – процент долговременных контрактов составляет **51%** от общего количества контрактов.

Таким образом:

- 2-я группа. Малые предприятия-поставщики (Субконтракторы) – соотношение долговременных контрактов и разовых поставок составляет **62** и **38%** соответственно
- 4-я группа. Крупные предприятия-поставщики (Субконтракторы) – соотношение долговременных контрактов и разовых поставок составляет **70** и **30%** соответственно.

### П.3.2. Объемы кооперационного взаимодействия заказчиков субконтрактной продукции

По мнению заказчиков субконтрактной продукции основные объемы закупаемой продукции варьируются в двух основных диапазонах: от 1 до 5 млн. рублей в год и в диапазоне более 10 млн. рублей в год.

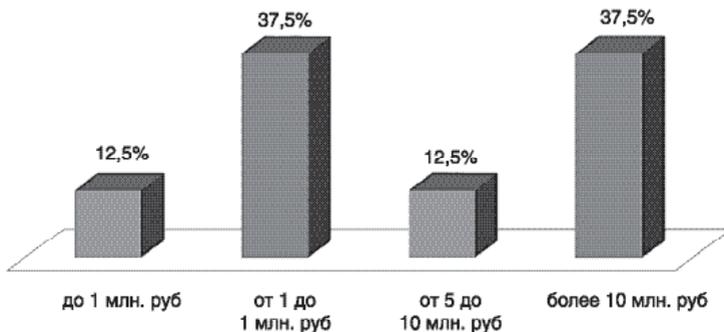


Рисунок 1.6.

**Средний объем закупок субконтрактной продукции у внешних поставщиков по мнению заказчика**

Таблица №.1.6.

**Объемы закупаемой субконтрактной продукции в распределении малые, крупные предприятия**

	Общее среднее	МП	КП
до 1 млн.руб	12,5%	22%	9%
от 1 до 5 млн.рублей	37,5%	44%	27,3%
от 5 до 10 млн.рублей	12,5%	11%	18,2%
более 10 млн.рублей	37,5	22%	45,5%

Таблица 1.7.

**Формы работы с поставщиками субконтрактной продукции в распределении малые, крупные предприятия, %**

	МП	КП
Долго-временные контракты (1 год более), %	93%	83%
Разовые поставки, %	7%	17%

Таким образом, существуют различия групп предприятий-заказчиков в зависимости от масштабов предприятия, а именно:

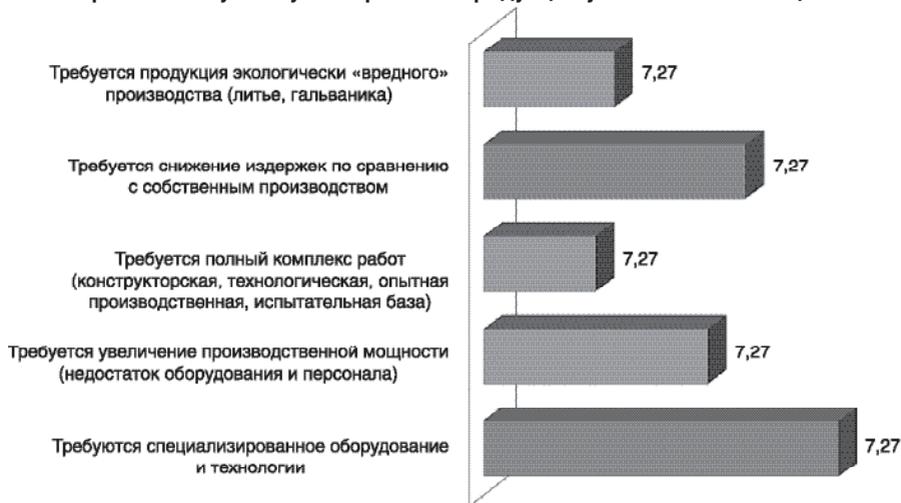
- 1-я группа. Малые предприятия-заказчики (Контракторы) – объем закупаемой по кооперации продукции у **44%** малых предприятий-заказчиков варьируется в диапазоне от 1 до 5 млн. рублей в год. При этом **93%** из всех заключенных контрактов – это долговременные контракты.
- 3-я группа. Крупные предприятия-заказчики (Контракторы) – объем закупаемой по кооперации продукции у **45,5%** крупных предприятий-заказчиков варьируется в диапазоне более 10 млн. рублей в год. При этом **83%** из всех заключенных контрактов – это долговременные контракты.

#### П.4. Специфика отношений МП с крупными предприятиями: проблемные и положительные аспекты

##### П.4.1. Причины закупок субконтрактной продукции у внешних поставщиков

Первая и самая важная причина для **32,8%** предприятий-заказчиков – «Требуется специализированное оборудование и технологии», для **24,1%** заказчиков – «Необходимо снижение издержек по сравнению с собственным производством».

##### Причины закупок субконтрактной продукции у внешних поставщиков



##### Причины закупок субконтрактной продукции у внешних поставщиков

В разрезе МП/КП данные выглядят следующим образом.

Таблица 1.8.

##### Причины закупок субконтрактной продукции у внешних поставщиков в распределении малые и крупные предприятия

Причины закупок субконтрактной продукции у внешних поставщиков	В среднем у субконтрактного предприятия	Ответы МП	Ответы КП
Требуются специализированное оборудование и технологии	<b>32,8%</b>	<b>30,0%</b>	25,0%
Требуется увеличение производственной мощности (недостаток оборудования и персонала)	20,7%	15,0%	25,0%
Требуется полный комплекс работ (конструкторская, технологическая, опытная, производственная, испытательная база)	10,3%	15,0%	8,3%
Требуется снижение издержек по сравнению с собственным производством	24,1%	25,0%	8,3%
Требуется продукция экологически «вредного» производства (литье, гальваника)	12,1%	15,0%	<b>33,3%</b>

#### П.4.2. Действия заказчика при взаимодействии с поставщиком

Таблица 1.9.

Действия заказчика при взаимодействии с поставщиками, в разрезе малые и крупные предприятия

При взаимодействии с поставщиками Ваше предприятие:	Ответы МП	Ответы КП
Передаёт конструкторско-техническую документацию на изготовление продукции	29,2%	25,6%
Поставляет заготовки	8,3%	15,4%
Поставляет необходимые материалы, сырьё	4,2%	10,3%
Рекомендует поставщиков сырья, материалов, заготовок	4,2%	5,1%
Изготавливает и передаёт поставщику оснастку, приспособления	4,2%	7,7%
Обучает персонал поставщика	12,5%	5,1%
Проводит совместные разработки	8,3%	7,7%
Осуществляет регулярный контроль процесса производства	29,2%	20,5%

Поведение малых и крупных предприятий-заказчиков при размещении производственного заказа у сторонних поставщиков в основном сходно. Основные мероприятия, которые осуществляют и малые и крупные предприятия это – «Передача КД на изготовление продукции» и «Осуществление регулярного контроля процесса производства».

Субконтрактная продукция в большинстве своем не стандартизирована. 8,3% малых предприятий и 15,4% крупных предприятий-заказчиков поставляют заготовки; 4,2% малых предприятий и 10,3% крупных предприятий-заказчиков поставляют необходимое сырьё и материалы, в субконтракции это довольно известная практика «давальческого сырья». Такой подход в ряде случаев позволяет сократить стоимость субконтрактного изделия.

Есть и несущественные отличия в подходе к субконтрактной модели организации производства у малых и крупных предприятий. Например: малое предприятие-заказчик чаще «обучает персонал поставщика»; крупное предприятие-заказчик чаще поставляет необходимые поставщику сырьё, материалы и заготовки.

В субконтрактных отношениях заказчика и поставщика практика передачи производственного оборудования для выполнения заказа, а также любого контрольно-измерительного оборудования, существует, но в очень редких случаях.

#### П.4.3. Действия поставщика при взаимодействии с заказчиком

Таблица 1.10.

Действия заказчика для осуществления заказа, по мнению поставщика

Заказчик для выполнения заказа:	В среднем	Ответы МП поставщика	Ответы КП поставщика	Ответы Московского МП
Передаёт конструкторско-техническую документацию на изготовление продукции	44,04%	37,21%	30,57%	38,83%
Поставляет заготовки	13,71%	16,67%	17,83%	14,56%
Поставляет необходимые материалы, сырьё	10,34%	10,85%	13,38%	13,59%
Рекомендует поставщиков сырья, материалов, заготовок	4,27%	3,88%	6,37%	2,91%
Изготавливает и передаёт поставщику оснастку, приспособления	4,94%	5,43%	5,73%	4,85%
Обучает персонал поставщика	1,35%	1,16%	2,55%	

Заказчик для выполнения заказа:	В среднем	Ответы МП поставщика	Ответы КП поставщика	Ответы Московского МП
Передаёт/поставляет производственное оборудование	2,02%	2,33%	1,91%	
Передаёт/поставляет контрольно – измерительное оборудование	2,25%	3,10%	0,64%	0,97%
Проводит совместные разработки	7,19%	9,69%	10,19%	14,56%
Осуществляет регулярный контроль процесса производства	9,89%	9,69%	10,83%	9,71%

При взаимодействии поставщика с заказчиком существенной разницы в поведении малого и крупного предприятия-поставщика нет. Для обеих групп предприятий предприятие-заказчик, во-первых передает КД на изготовление продукции, во-вторых поставляет заготовки.

В свою очередь, субконтракторам также приходится осуществлять мероприятия, необходимые для выполнения своих обязательств в рамках субконтрактных отношений, а именно:

- во-первых, поиск новых поставщиков сырья/материалов осуществляется в большинстве случаев субконтрактного взаимодействия предприятий вне зависимости от масштабов предприятия.

- во-вторых, большинство малых и средних предприятий (крупные в меньшей степени) передают часть заказа на другие предприятия. Другими словами продолжают цепочку субконтрактных отношений, но уже в качестве заказчика.

Таким образом, любое предприятие-субконтрактор, при получении объемного заказа, автоматически может выступать и в роли контрактора и наоборот. Московские малые предприятия практически не выделяются среди остальных малых предприятий России в разрезе мероприятий, необходимых для осуществления субконтрактного заказа, за исключением:

- московские малые предприятия гораздо чаще осуществляют передачу части заказа на другие предприятия
- чаще остальных предприятий нанимают дополнительный персонал
- им реже приходится искать новых поставщиков материалов и производственные помещения
- им реже приходится привлекать дополнительное долгосрочное финансирование.

Таблица 1.11.

#### Необходимые мероприятия поставщика для осуществления субконтрактного заказа

	В среднем субконтрактное предприятие	МП	СП	КП	Московское МП
Найм дополнительного персонала	8,83%	10,74%	9,35%	5,26%	9,76%
Проведение дополнительного обучения/повышения квалификации персонала	8,38%	8,26%	8,63%	9,02%	8,94%
Закупку/аренду /лизинг оборудования	9,88%	11,29%	6,47%	6,77%	8,94%
Аренду/ расширение производственных площадей	5,69%	6,89%	3,60%	3,76%	4,88%
Передачу части заказа на другие предприятия	12,28%	12,95%	12,23%	<b>12,78%</b>	<b>14,63%</b>
Поиск новых поставщиков сырья/ материалов/ комплектующих	<b>15,27%</b>	<b>15,43%</b>	<b>16,55%</b>	<b>17,29%</b>	13,01%

	В среднем субконтрактное предприятие	МП	СП	КП	Московское МП
Внедрение и сертификацию систем менеджмента качества	7,78%	6,34%	9,35%	9,77%	11,38%
Пользование услугами испытательных лабораторий	7,34%	7,16%	9,35%	9,77%	7,32%
Проведение НИР, ОКР, разработку конструкторской и технологической документации	13,17%	11,57%	12,95%	<b>13,53%</b>	<b>14,63%</b>
Привлечение краткосрочного финансирования для пополнения оборотных средств	7,78%	6,61%	7,91%	8,27%	5,69%
Привлечение долговременного финансирования	3,59%	2,75%	3,60%	3,76%	0,81%

В результате реализации субконтрактных отношений у предприятий возникает ряд проблем как в ходе заключения договора, так и в процессе его выполнения. Рассмотрим подробнее проблемы, возникающие у поставщиков при взаимодействии с заказчиками.

### Мероприятия субконтрактора, необходимые для осуществления субконтрактных отношений

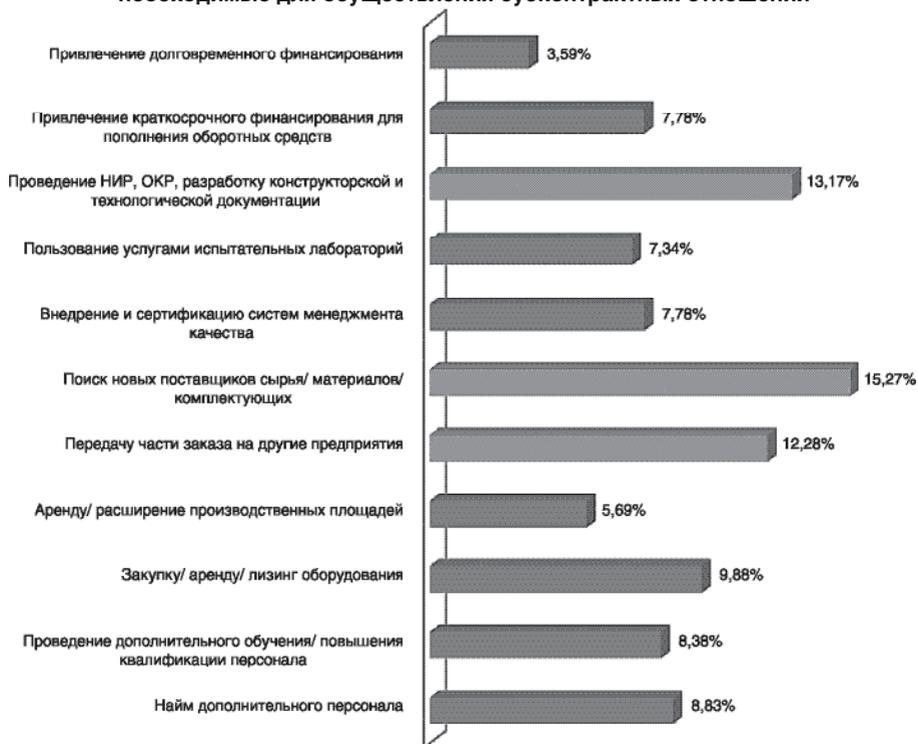


Рисунок 1.8.

**Мероприятия субконтрактора, необходимые для осуществления субконтрактных отношений.**

У среднестатистического субконтрактного предприятия в основном возникают проблемы до момента заключения договора. В их числе:

При взаимодействии с крупным предприятием три основные проблемы

- длительные сроки согласования заказа
- занижение цены закупки
- навязывание условий договора по формам оплаты

При взаимодействии с малым предприятием:

- занижение цены закупки
- сложности с получением и использованием конструкторской и технологической документации
- нарушение условий заключенного договора по срокам и размерам платежей (уже при выполнении договора).

С контракторами в лице малых предприятий проблема согласования заказа и заключения договора возникает в три раза реже, чем при работе с крупными предприятиями. Но в два раза чаще, чем при взаимодействии с крупными предприятиями возникает две проблемы:

- использование коммерческого предложения поставщика (чертежи, калькуляции и др.) для заключения договора с конкурентами
- несанкционированное использование заказчиком интеллектуальной собственности

На третьем месте по частоте возникновения при взаимодействии с малыми предприятиями-заказчиками, стоят сложности с получением и использованием конструкторской и технологической документации.

Все три указанные проблемы касаются использования интеллектуальной собственности и разработки КД (конструкторской документации), которая в свою очередь также является интеллектуальной собственностью предприятия. На этот факт существенно влияет то обстоятельство, что малые предприятия не в состоянии содержать собственные конструкторские бюро.

Московские малые предприятия при взаимодействии с такими же малыми предприятиями гораздо чаще сталкиваются с нежеланием заключать договор с МП, работающим по упрощенной системе налогообложения. На втором месте свойственная всем субконтрактным предприятиям проблема «занижения цены закупки».

Таблица 1.12.

**Проблемы, возникающие у предприятия поставщика при взаимодействии с заказчиками в процессе заключения и выполнения заказов, %**

	В среднем у субконтрактного предприятия при взаимодействии		В среднем у МП		В среднем у московского МП		В среднем у КП	
	с КП	с МП	с КП	с МП	с КП	с МП	с КП	с МП
<b>При заключении договора</b>								
Сложность получения информации о потребностях и установления контакта со службой закупок заказчика	10,1	7,5	<b>11,9</b>	4,4	9,1	6,7	8,5	5,8
Длительные сроки согласования заказа	<b>15,9</b>	5,99	<b>16,0</b>	5,9	<b>20,0</b>	6,7	<b>11,6</b>	7,8
Занижение цены закупки	<b>12,7</b>	<b>17,2</b>	<b>13,2</b>	<b>20,6</b>	<b>14,6</b>	<b>15,6</b>	<b>12,2</b>	<b>13,6</b>
Нежелание заключать договор с МП, работающим по упрощенной системе налогообложения	2,4	3,0	4,2	2,9	3,6	<b>8,9</b>	0,6	3,9
Использование коммерческого предложения поставщика (чертежи, калькуляции и др.) для заключения договора с конкурентами	3,8	7,5	2,8	6,6		<b>8,9</b>	3,1	7,8

	В среднем у субконтрактного предприятия при взаимодействии		В среднем у МП		В среднем у московского МП		В среднем у КП	
	с КП	с МП	с КП	с МП	с КП	с МП	с КП	с МП
Сложности с получением и использованием конструкторской и технологической документации	6,5	<b>9,4</b>	4,5	3,7	9,1	6,7	7,3	<b>14,6</b>
Навязывание условий договора по формам оплаты	<b>11,1</b>	7,9	10,8	<b>8,1</b>	9,1	6,7	11,6	8,7
Навязывание условий договора по организации поставки	2,4	2,3	1,7	2,2	1,8	4,4	2,4	2,9
Сложности с доставкой товара заказчику	2,6	2,6	1,7	2,2		2,2	4,9	4,9
Навязывание условий договора по замене поставщиков сырья	1,6	1,9	1,74	2,9	3,6		7,9	1,9
Навязывание повышенной договорной ответственности	6,5	5,95	5,6	6,6	7,3	6,7	3,7	6,8
Навязывание повышенных гарантийных обязательств	6,1	5,2	6,3	6,6	7,3	4,4	6,7	6,8
Навязывание условий договора, предусматривающих обязательное страхование ответственности поставщика по договору	1,6	1,1	1,4	0,7	1,8	2,2	1,2	1,9
Всего при заключении договора	84,0	77,5	81,9	73,5	87,3	80,0	81,7	87,4
<b>При выполнении условий договора</b>								
Нарушение условий заключенного договора по срокам и размерам платежей	9,1	13,5	11,2	17,6	9,1	6,7	10,4	9,7
Сложности с приемкой продукции заказчиком	4,4	4,5	4,2	3,7	1,8	8,9	6,1	9,7
Несанкционированное использование заказчиком интеллектуальной собственности	2,4	4,5	2,8	5,2	1,8	4,4	1,8	2,9
Всего при выполнении условий договора	15,9	22,5	18,1	26,5	12,7	20,0	18,3	12,6

Рассмотрим подробнее проблемы, возникающие у заказчиков при взаимодействии с поставщиками. У промышленных предприятий-заказчиков основные проблемы возникают уже после заключения договора с крупными предприятиями – **58,9%**, с малыми предприятиями – **63%**. Основные из них:

- несоблюдение графика поставок по срокам. Эта проблема в равной степени свойственна как крупному субконтрактному предприятию, так и малому (**12,6%**, **12,3%** соответственно)
- несоблюдение требований по качеству. К крупным предприятиям – субконтракторам претензий к качеству поставляемых изделий меньше, чем к малым (**9,5%**, **13,6%** соответственно), но претензии все равно имеют место
- невозможность фактического (эффективного) взыскания с поставщика стоимости поставленного некачественного товара, а также размера ущерба, причиненного третьим лицам в результате нарушения поставщиком требований к товару по качеству. При взаимодействии с крупными предприятиями процент жалоб немного выше, чем с малыми (**7,4%** и **6,2%** соответственно).

Основная проблема, возникающая при работе с малыми предприятиями на стадии «до заключения договора» – «использование поставщиком упрощенной системы налогообложения (УСН)».

При работе с крупными предприятиями чаще, чем с малыми, возникают две основные проблемы: «длительные сроки согласования заказа» и «невозможность оказывать влияние на производственный процесс поставщика».

Все остальные проблемы варьируются в сторону малого либо крупного предприятия в незначительной степени.

Таблица 1.13.

**Проблемы заказчиков при взаимодействии с поставщиками субконтрактной продукции**

	В среднем у субконтрактного предприятия при взаимодействии с поставщиками		В среднем у МП при взаимодействии с поставщиками		В среднем у КП при взаимодействии с поставщиками	
	с КП	с МП	с КП	с МП	с КП	с МП
<b>До заключения договора</b>						
Длительные сроки согласования заказа	10,5%	3,7%	<b>11,1%</b>	1,9%	<b>9,1%</b>	2,7%
Завышенные цены	14,7%	9,9%	<b>14,8%</b>	3,8%	<b>15,2%</b>	<b>16,2%</b>
Использование поставщиком упрощенной системы налогообложения (УСН)	0,0%	4,9%	1,9%	1,9%	1,5%	5,4%
Навязывание неудобных условий договора по формам оплаты (высокий % предоплаты и т.д.)	8,4%	7,4%	5,6%	<b>5,7%</b>	7,6%	5,4%
Занижение договорной ответственности за неисполнение или ненадлежащее исполнение договора	7,4%	11,1%	3,7%	<b>11,3%</b>	6,1%	<b>10,8%</b>
Всего до заключения договора	41,1%	37,0%	37,0%	24,5%	39,4%	40,5%
<b>При выполнении условий договора</b>						
Несоблюдение графика поставок по срокам	<b>12,6%</b>	<b>12,3%</b>	<b>13,0%</b>	11,3%	<b>13,6%</b>	<b>18,9%</b>
Несоблюдение графика поставок по объемам	8,4%	<b>9,9%</b>	9,3%	11,3%	<b>10,6%</b>	13,5%
Несоблюдение требований по качеству	<b>9,5%</b>	<b>13,6%</b>	9,3%	<b>13,2%</b>	<b>10,6%</b>	<b>18,9%</b>
Несоблюдение договорных условий по маркировке и таре	3,2%	3,7%	<b>13,0%</b>	5,7%	1,5%	8,1%
Невозможность оказывать влияние на производственный процесс поставщика	6,3%	2,5%	3,7%	1,9%	9,1%	2,7%
Сложность взаимодействия со службой логистики поставщика	2,1%	3,7%	9,3%	1,9%	1,5%	2,7%
Передача поставщиком части заказа на субподряд без согласования	3,2%	3,7%	5,6%	7,5%	3,0%	5,4%
Несанкционированное использование интеллектуальной собственности (чертежи и др.), контрафакт	3,2%	3,7%	7,4%	7,5%	3,0%	2,7%
Неисполнение гарантийных обязательств	3,2%	3,7%	3,7%	5,7%	3,0%	2,7%
Невозможность фактического взыскания с поставщика стоимости поставленного некачественного товара	7,4%	6,2%	1,9%	9,4%	4,5%	2,7%
Всего при выполнении условий договора	58,9%	63,0%	63,0%	75,5%	60,6%	59,5%

## П.5. Потенциал и возможности МП для участия в кооперации

Малые предприятия-субконтракторы, как правило, имеют более низкие издержки производства за счет более низкой оплаты труда работников, чем в крупных компаниях, и более высокой организационной и управленческой эффективности за счет меньших размеров и простоты структуры управления. Кроме того, малые предприятия, как правило, обладают высоким уровнем мобильности в переналадке оборудования за счет широкого применения гибко специализированных производственных систем.

Производство деталей и комплектующих другими предприятиями на основе субконтракции позволяет крупному предприятию-контрактору выстроить более действенную и эффективную организационную структуру, экономит административный ресурс.

По результатам исследования, проведенного в Японии, важнейшими результатами перехода на субконтрактную схему организации производства для крупных предприятий признаются (в % от числа опрошенных экспертов):

- снижение цен (36%)
- высокое качество (28%)
- доступ к новейшим технологиям (22%)
- своевременность поставок (14%).

В то же время, использование в организации производства значительного количества самостоятельных предприятий повышает риски, связанные с несоблюдением графика поставок и/или требуемого уровня качества, а также с несанкционированным использованием передаваемых субконтракторам «ноу-хау». Кроме того, при применении субконтрактной схемы организации производства у подрядчика возрастают трансакционные издержки, связанные с внедрением и поддержанием системы отношений с субконтракторами. Тем не менее, активное развитие субконтрактных отношений свидетельствует о том, что положительные аспекты субконтрактных отношений в целом преобладают отрицательные.

Наибольший интерес для предприятий-субконтракторов представляет включение в цепочки снабжения крупного предприятия-контрактора на протяжении всего цикла производства продукта. Такое сотрудничество становится возможным при работе с крупными предприятиями-контракторами, имеющими массовое и крупносерийное производство. В этом случае поставки субконтрактной продукции осуществляются партиями в рамках установленного графика поставок.

Узкая специализация при постоянной загрузке обеспечивает предприятиям-производителям комплектующих (субконтракторам) интенсивное использование, быструю амортизацию и обновление их оборудования. Малое предприятие-субконтрактор избавляется от необходимости нести значительные расходы на разработку продукции, создание собственной сбытовой сети и т.д. В ряде случаев субконтракторы получают от подрядчиков оборудование, технологическую оснастку и приспособления, контрольно – измерительные приборы и аппаратуру, а также помощь в осуществлении стандартизации и контроля качества, необходимые для выполнения заказа. Иногда осуществляются совместные разработки. Субконтрактные отношения четко регламентированы и учитывают все аспекты взаимодействия. Так, например, в договоре оговаривается, что чертежи, модели, планы и специальный инструмент, предоставленные субконтрактору подрядчиком, остаются собственностью последнего и после выполнения заказа или, как правило, подлежат возврату. Субконтрактор является пользователем указанных материалов и, таким образом, не несет ответственности за их гибель в результате обстоятельств непреодолимой силы, при условии, что он принял обычные меры к их сохранности и безопасности. Четкая регламентация взаимоотношений ведет к прозрачности и предсказуемости. Все это предопределяет скачок производительности труда и сменяемости производства у всех предприятий – участников производственной цепочки и коренным образом изменяет организацию производства.

В то же время, рынок субконтракции имеет тенденцию к олигопсонии. В каждой отрасли или регионе существует относительно небольшое количество подрядчиков, способных размещать достаточно большие объемы заказов на долгосрочной основе. Требования, предъявляемые такими предприятиями к субконтракторам, традиционно высоки. У всех крупных подрядчиков существуют собственные критерии – в некоторых случаях тщательно разработанные методики отбора субконтракторов, что позволяет им

добиваться необходимого качества поставляемой продукции и выполняемых операций. Крупные подрядчики, как правило, настаивают на профессиональной переподготовке персонала предприятий-субподрядчиков, производят собственный аудит системы менеджмента качества.

Для того, чтобы выполнить субподрядные обязательства, субподрядчику может потребоваться специальная технология или оборудование, которые должен будет предоставить подрядчик. Подрядчик, как правило, имеет право ограничить использование этих объектов субподрядчиком только целями реализации соответствующего контракта. Т.е. в международной практике выделены специфические условия субподрядных отношений, ограничивающие свободу действий субподрядчика по отношению к третьим лицам, но при этом не подпадающие под действие антимонопольного законодательства.

Кроме того, крупные подрядчики, используя свое положение на рынке, зачастую продают по отношению к субподрядчикам довольно жесткую политику. Имеется в виду не только ценовой диктат, но и навязывание достаточно сложных условий контракта, например: в договоре на поставку продукции (выполнение производственной операции) указывается фиксированная стоимость за единицу (участие субподрядчика в прибылях не предусматривается). Но при этом, по условиям заключенного договора, оплата поставляемого товара (произведенных работ) осуществляется поэтапно: по факту приемки подрядчик оплачивает субподрядчику некоторую часть от общей суммы сделки (зачастую не более 30%), а остальная часть суммы выплачивается только по факту реализации конечной продукции. Таким образом, оплата выполненных работ осуществляется в зависимости от результата продаж и предприятие-субподрядчик попадает в жесткую зависимость от качества работы маркетинговых и других подразделений подрядчика. Возникает вопрос контроля добросовестности соблюдения подрядчиком условий договора: при больших объемах продаж, разветвленной дилерской сети и наличии у подрядчика альтернативных поставщиков достаточно сложно отследить ход реализации партии конечной продукции, снабженной поставленными комплектующими. Это утверждение не распространяется на крупные автосборочные предприятия, которые чрезвычайно заинтересованы в идентификации принадлежности партий поставляемых комплектующих конкретным субподрядчиком и ведут строгий учет.

Если крупное предприятие-подрядчик располагает на рынке определенной свободой маневра – маркетинговые мероприятия, сбытовая политика, то связанное договором малое предприятие-субподрядчик полностью зависит от требований подрядчика. В некоторых случаях в договорах подрядчик требует, чтобы субподрядчик резервировал свободные производственные мощности на случай увеличения объемов закупки, при необходимости (изменение рыночной ситуации) от субподрядчика, напротив, требуется снижение объемов производства. Подобные отношения позволяют говорить о перерастании в некоторых случаях субподрядных отношений в партнерские, а в отдельных случаях – о том, что предприятие-субподрядчик, формально являясь самостоятельным юридическим лицом, по сути – становится внешним производством крупного подрядчика.

В то же время, несмотря на очевидное превосходство подрядчика в переговорном процессе, большинство малых предприятий не воспринимают оказываемое на них давление, как нечто противоестественное. Диктат со стороны крупного подрядчика обычно обоснован всевозрастающими требованиями к качеству продукции и, за исключением крайних проявлений, имеет много положительных аспектов, которые можно коротко сформулировать следующим образом: работая с подрядчиком, предприятие «вырастет», что характерно и для российских условий.

Рассмотрим подробно вопрос о требованиях, которые предприятие-подрядчик предъявляет к предприятиям-субподрядчикам.

## П.6. Критерии выбора поставщика

### Важность критериев при выборе поставщика-субконтрактора.

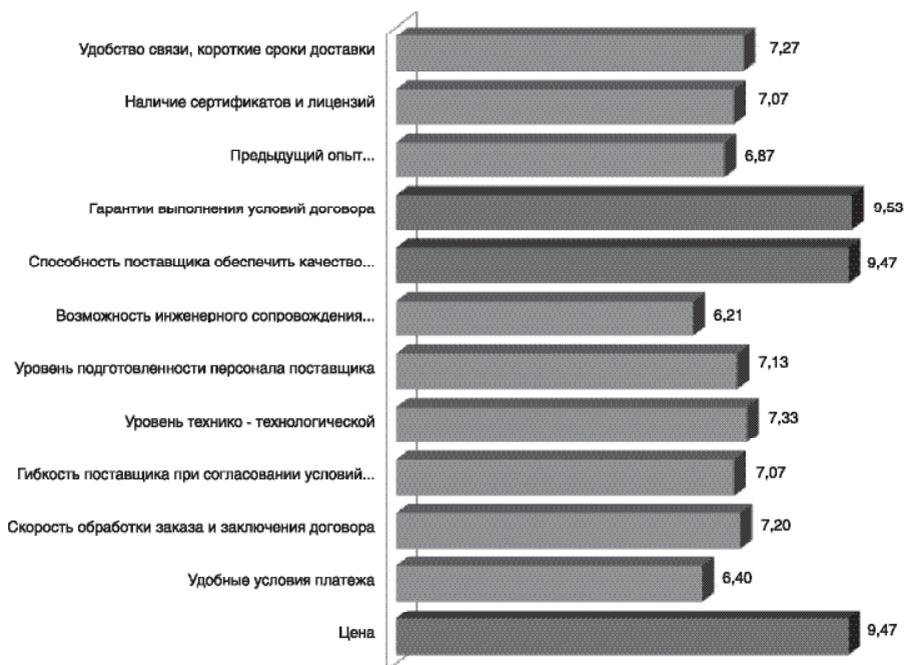


Рисунок 1.9.

### Важность критериев при выборе поставщика-субконтрактора.

На выбор предприятия-субконтрактора оказывают сильное влияние все 10 критериев, но среди самых важных, можно выделить три:

- цена (9,47 балла из 10)
- способность поставщика обеспечить качество продукции (9,47 балла из 10)
- гарантии выполнения условий договора (9,53 балла из 10).

Указанные критерии имеют множество составляющих, в том числе – критерий «Способность поставщика обеспечить качество» - складывается из «Системы документооборота на предприятии», «Наличие аттестованной лаборатории», «Организации процедуры складирования произведенной продукции», «Применение статистических методов контроля качества» и многих других, которые могут напрямую или косвенно повлиять на качество конечного изделия. Рассмотрим все составляющие более подробно.

Таблица 1.14.

### Важность для заказчика организационных возможностей поставщика.

Организационные возможности поставщика	Мнение заказчика
Уровень организации системы маркетинга на предприятии	4,53
Организация системы планирования производства	6,47
Система документооборота на предприятии	5,73
Наличие собственного конструкторско-технологического подразделения	6,73

Организационные возможности поставщика	Мнение заказчика
Применение специализированного программного обеспечения, в том числе САПР	4,57
Наличие участка изготовления оснастки	5,46
Наличие службы наладки и технологического обслуживания оборудования	6,57
Метрологическое обеспечение производства	7,20
Наличие устойчивых связей с поставщиками сырья и материалов, заготовок и комплектующих изделий	7,00
Применение регламентированных методов оценки и выбора поставщиков	5,47
Наличие документированной процедуры приемки поступающих сырья, материалов, заготовок и комплектующих изделий	7,13
Наличие регламентированного входного контроля сырья, материалов, заготовок и комплектующих изделий	7,60
Наличие собственного арендованного склада сырья и материалов, заготовок и комплектующих изделий	6,50
Наличие системы учета и идентификации поступающих сырья, материалов, заготовок и комплектующих изделий	7,20
Наличие необходимой производственной и вспомогательной инфраструктуры (помещения, электро- водоснабжение, вспомогательное оборудование и др.)	6,13
Наличие необходимого производственно – технологического оборудования	8,47
Привлечение к участию в производстве продукции дополнительных субподрядчиков (субконтракторов)	4,33
Наличие регламентированных методов оценки и выбора субподрядчиков (субконтракторов)	4,36
Наличие производственного персонала необходимой (установленной) квалификации и компетенции	8,27
Обеспеченность производственных участков необходимым инструментом	8,13
Применение статистических методов контроля качества (при серийном производстве)	6,36
Наличие аттестованной лаборатории	5,86
Наличие изолятора брака	6,57
Наличие регламентированного анализа несоответствующей продукции	6,79
Архивирование данных по качеству	5,08
Маркировка продукции	6,50
Посменный учет партий продукции	5,93
Идентификация продукции по номеру партии и номеру договора	6,60
Процедуры идентификации обеспечивают обратную прослеживаемость от конечной продукции до поступившей партии закупленной продукции (сырье, заготовки)	5,62
Используемые тара и упаковка обеспечивают защиту продукции от внешних воздействий и соответствуют требованиям заказчика	7,27
Используемые тара и упаковка обеспечивают идентификацию продукции	6,64
Наличие системы логистики	5,93
Применение планирования отгрузок	7,13
Собственное автохозяйство или транспорт для осуществления грузоперевозок для заказчика	4,64
Налаженные связи с поставщиками услуг автоперевозок	6,21
Наличие специализированной службы специалистов для проведения пуска – наладочных работ (монтаж) продукции	5,43

Организационные возможности поставщика	Мнение заказчика
Возможность сервисного, гарантийного и постгарантийного обслуживания продукции	6,14
Возможность/опыт обучения пользователей произведенной продукции	4,62
Специализированная служба/специалисты (система) для работы с рекламациями	6,54
Лицензии для проведения работ	6,77
Сертифицированная Система менеджмента качества	7,36

## ЛИТЕРАТУРА

1. Ансофф И. Стратегическое управление/ Под ред. Л. И. Евенко – Пер.с англ. – М.: Экономика, 1989.
2. Аренков И. А. Маркетинговые исследования: основы теории и методики – СПб.: СПбУЭФ, 1992.
3. Багиев Г.Л. Методы получения и обработки маркетинговой информации – СПб.: СПбУЭФ, 1996.
4. Багиев Г. Л., Аренков И. А. Основы современного маркетинга: учебно-наглядное пособие – СПб.: СПбУЭФ, 1995.
5. Багиев Г. Л., Аренков И. А. Основы маркетинговых исследований – СПб.: СПбУЭФ, 1996.
6. Горбашко Е. А. Обеспечение конкурентоспособности промышленной продукции – СПб.: СПбУЭФ, 1994.
7. Долинская М. Г., Соловьев И. А. Маркетинг и конкурентоспособность промышленной продукции – М., 1991.
8. Егоров А. Ю. Комплексный анализ в системе маркетинговой деятельности – М., 1994.
9. Ефферин В. П., Мотин В. В. Оценка конкурентоспособности при маркетинговых исследованиях – М., 1993.
10. Завьялов П. С., Демидов В. Е. Формула успеха: маркетинг – М.: Международные отношения, 1991.
11. Ковальков Ю. А., Дмитриев О.Н. Эффективные технологии маркетинга – М.: Машиностроение, 1994.
12. Котлер Ф. Основы маркетинга – М.: Прогресс, 1990.
13. Максимова И. Оценка конкурентоспособности промышленного предприятия // Маркетинг. – 1996. – №3. – с. 51–56.
14. Маркетинг Менеджмент. Журнал №9, стр. 136–140. Школа маркетинга Леонида Иванова, 2007
15. Маркетинг Менеджмент. Журнал №5, 2007
16. Мотышина М. С. Методы и модели маркетинговых исследований – СПб.: СПбУЭФ, 1996.
17. Мхитарян С.В. Отраслевой маркетинг – М.: Эксмо, 2006. -368 с.
18. Минетт, Стив. Промышленный маркетинг: принципиально новый подход к решению маркетинговых задач.: Издательский дом «Вильямс», 2003.
19. Робинсон К. Конкурентоспособность и маркетинг // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 1996. – №1.
20. Стерхова С.А. Курс лекций «Директор по маркетингу» Moscow Business School
21. Матюшина Т.В. Курс лекций «Директор по маркетингу» Moscow Business School
22. Фатхутдинов Р. А. Менеджмент конкурентоспособности – М., 1995.
23. Хомченко А. Г. Рыночная конкуренция – М., 1994.
24. Чубаков Г. Н. Стратегия ценообразования в маркетинговой политике предприятия – М., 1996.
25. Рыбкин И. Активный поиск корпоративных клиентов М.: Институт Общегуманитарных Исследований, (серия «Мастер продаж»), 2005 – 192 с.
26. Юлдашева О.У. Промышленный маркетинг: теория и практика
27. Млоток Е. Принципы маркетингового исследования конкуренции на рынке
28. Ф. Котлер, Основы маркетинга. Москва. «Прогресс». 1990
29. Ф. Котлер Маркетинг в третьем тысячелетии Москва, АСТ, 2000
30. Юлия Фуколова, Игорь Шелухин, Артем Белов БЕНЧМАРКЕТИНГ, Исследовательско-консультационная фирма «АЛЪТ». <http://www.altrc.ru>, «Секрет фирмы» (CFIN.RU). Агентство Информации-Аналитики [www.aina.nnov.ru](http://www.aina.nnov.ru)