

ВЕСТНИК

БЕЛОРУССКОЙ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОЙ АКАДЕМИИ

Научно-методический журнал
Издается с января 2003 г.
Периодичность издания – 4 раза в год

2011 № 4

В соответствии с приказом Высшей аттестационной комиссии Республики Беларусь журнал включен в перечень научных изданий для опубликования результатов диссертационных исследований по сельскохозяйственным, техническим (сельскохозяйственное машиностроение) и экономическим (агропромышленный комплекс) наукам

СОДЕРЖАНИЕ

АГРАРНАЯ ЭКОНОМИКА

П.В. Лещиловский, О.Ч. Ласточкина. Инфраструктура сельских поселений: состояние, перспективы развития	5
С.Ш. Янгальшева, В.С. Обухович. Влияние размера посевной площади теплиц на уровень урожайности и себестоимость овощных культур	10
А.И. Подлипский. Сущность и факторы повышения экономической эффективности производственной деятельности АПК	14
О.С. Рублева. Методика эконометрической оценки определения резервов ресурсосбережения в агропромышленном производстве	20
И.В. Емельянович, В.С. Товстыка. Стратегия позиционирования образа тракторов «БЕЛАРУС»	24

ЗЕМЛЕДЕЛИЕ, СЕЛЕКЦИЯ, РАСТЕНИЕВОДСТВО

Н.Н. Петрова, Е.А. Блохина. Положительные отклонения по элементам структуры продуктивности у гибридов озимой пшеницы в звеньях селекционного процесса.....	31
И.М. Нестерова, Б.В. Шелюто. Экономическая эффективность возделывания пажитника греческого (<i>trigonella foenum graecum</i> L.) в зависимости от сроков посева и норм высева в условиях северо-восточной части Беларуси	41
В.К. Павловский, Ф.И. Привалов, Г.В. Будевич, Г.Н. Шанбанович, Г.В. Пироговская. Сравнительная эффективность протравителей на озимой пшенице	45
Н.Г. Бачило, Н.С. Савельев, О.А. Кульманов. Влияние способов обработки почвы и посева на рост и развитие растений льна долгунца	49
Г.И. Витко, Г.И. Тарануха, Е.В. Равков. Создание исходного материала для селекции желтого люпина на однородность, отличимость, стабильность	53
Ю.В. Коготько. Урожайность и качество зерна проса в зависимости от условий питания на дерново-подзолистой легкосуглинистой почве	59
Ю.С. Корнейкова, А.А. Ходянков. Эффективность совместного применения минеральных удобрений и бактериальных препаратов на льне масличном	63
Г.И. Корнеева. Особенности накопления микроэлементов в вегетативных и генеративных органах эпифитных орхидей рода <i>phalaenopsis</i>	68
Алиева Альбина Паша Кызы. Изучение фосфорного режима серо-бурой почвы Абшерона при применении различных видов и доз органических и минеральных удобрений	74
Т.В. Никонович, И.Г. Берговина, В.В. Скорина. Оздоровление растений-регенерантов озимого чеснока в условиях культуры <i>in vitro</i> при помощи рибавирина.....	77

В.Г. Таранухо, И.В. Брель, О.В. Левкина. Урожайность и эффективность возделывания узколистного люпина в различных экологических условиях	81
В.Г. Таранухо. Сравнительная оценка сортов и образцов люпина и сои в коллекционном питомнике	85
П.А. Саскевич, С.Н. Козлов, В.Р. Кажарский. Вредоносность сорняков в посевах подсолнечника	90

МЕЛИОРАЦИЯ И ЗЕМЛЕУСТРОЙСТВО

А.В. Колмыков. Роль, значение и основные параметры внутривоспроизводственной организации территории сельскохозяйственного предприятия	99
М.Г. Голченко, А.С. Анженков. Приемы повышения качества дождевания при орошении природными и сточными водами	106
А.В. Колмыков. Совершенствование содержания и методов внутривоспроизводственного землеустройства в условиях перехода к рыночной экономике	110

МЕХАНИЗАЦИЯ И СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОЕ МАШИНОСТРОЕНИЕ

А.В. Клочков, Б.М. Шундалов. Стратегия регионального формирования и использования парка зерноуборочных комбайнов	119
Ф.Д. Сапожников, И.С. Крук, О.О. Железняк, В.С. Сергеев. Аэрогравитационный транспорт пылевидных средств химизации	125
Ф.У. Жураев. Обоснование криволинейного рабочего органа с минимальным тяговым сопротивлением для разуплотнения загипсованных почв	134
Е.И. Мажугин, А.В. Пашкевич. Определение рациональных режимов работы автоматизированного трехпродуктового гидроциклона	139
А.В. Червяков, П.Ю. Крупенин. Обоснование конструктивных параметров измельчителя-диспергатора для интенсификации кавитационной обработки кормосмесей	143
Е.И. Мажугин. Мероприятия по снижению изнашивания шин тракторов	149
И.И. Пиуновский, В.Р. Петровец, С.С. Сидорчук. Методология классификации косилок для скашивания трав	154
В.Р. Петровец, В.И. Ильин. Зависимости реакций почвы от конструктивно-технологических параметров однодискового сошника с опорно-прикатывающим катком	161
А.В. Пашкевич. Обоснование возможности автоматизации работы трехпродуктового гидроциклона	167
В.Е. Кругленя, С.В. Курзенков, М.В. Левкин, В.А. Левчук. Результаты экспериментальных исследований обмолачивающего устройства с эластичными гребенками	171

ИННОВАЦИОННЫЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

В.И. Караба, Н.Г. Трапянок. Мотивация абитуриентов БГСХА в профессиональном выборе	176
А.Н. Карташевич, П.Ю. Малышкин, Д.С. Короленок, Г.Н. Гурков, О.Н. Лемешевский. Использование инновационных технологий и прогрессивных технических средств диагностирования автомобилей при подготовке инженерных кадров высшей квалификации	180

СТРАНИЦЫ ИСТОРИИ

Т.Ф. Персикова, А.В. Какшинцев. Агроэкологический факультет: союз молодости и мудрости	186
В.С. Щур. Социологические исследования в БГСХА: прошлое и настоящее	191

РЕЦЕНЗИИ

А.В. Чернов. Рецензия на монографию «Особенности и проблемы правового регулирования животноводства» А.В. Соляника, В.В. Соляника (Горки: Белорусская государственная сельскохозяйственная академия, 2011. – 300 с.)	196
--	-----

ПАМЯТНЫЕ ДАТЫ

М.М. Волков, А.А. Шелюто. Педагог и ученый (к 185-летию Александра Васильевича Советова)	199
Сведения об авторах	201

И.В. ЕМЕЛЬЯНОВИЧ, В.С. ТОВСТЫКА
СТРАТЕГИЯ ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ ОБРАЗА ТРАКТОРОВ «БЕЛАРУС»

(Поступила в редакцию 29.11.11)

В статье приводятся результаты анализа процесса позиционирования сложных технических машин, в частности тракторов Минского тракторного завода. В работе проанализированы преимущества и недостатки тракторов «БЕЛАРУС» и маркетинговой политики завода. Также подробно рассмотрены вопросы ценовой политики на рынках тракторов различных стран мира. По результатам исследований сделан ряд предложений по усовершенствованию схемы позиционирования тракторов «БЕЛАРУС» и модернизации маркетинговой службы завода.

The article presents results of analysis of the process of positioning of complex technical machines, in particular of the tractors of Minsk tractor works. The article examines the advantages and drawbacks of «BELARUS» tractors and marketing policy of the works. We have also considered in detail the issues of price policy at the markets of tractors of different countries. According to the results of research, we have made a number of suggestions for the improvement of the scheme of positioning of «BELARUS» tractors and modernization of the works marketing service.

Введение

Современный рынок тракторов отличается их многообразием и отсутствием дефицита на тракторную продукцию. В то же время обилие рынков предполагает их разделение на четкие рыночные сегменты. В каждом сегменте должно осуществляться четкое позиционирование тракторной продукции путем создания конкурентного образа. Поэтому проблема создания конкурентного образа Минского тракторного завода (МТЗ) весьма актуальна [1, 2].

Анализ источников

В промышленном маркетинге процесс позиционирования сложных технических машин имеет свои особенности. Он предполагает, что продукция характеризуется по запрашиваемым каждым сегментом данным: ассортименту, производительности, качеству, универсальности, цене, долговечности, ремонтпригодности, наработке на отказ, простоте эксплуатации, дизайну и сервису. А позиционирование самого предприятия осуществляется по следующим показателям: размер предприятия, формы организации торговли, техника и технология осуществления продаж, концентрации складов, хранилищ, сервисных центров, местоположение предприятия по отношению к рынку и др. [3, 4].

Стратегия маркетинга МТЗ базируется на учете особенностей разнообразных потребителей. Всех потребителей сельхозтехники МТЗ можно условно разделить на несколько групп [5, 6]:

- 1) крупные машинно-тракторные станции, машинные ринги;
- 2) крупные сельхозпроизводители;
- 3) хозяйства с полной и неполной занятостью фермеров;
- 4) хозяйства развивающихся стран.

Первая и вторая группы (особенно в развитых странах) требуют все больше тракторов с высокими техническими показателями, максимально автоматизированных. Со стороны потребителей этих групп растет спрос на системы точного ведения сельского хозяйства. Хозяйства с полной занятостью фермеров (в зависимости от размеров хозяйств) требуют машины со средними или высокими техническими характеристиками. Запросы фермеров с неполной занятостью ниже – простые в управлении,

надежные и недорогие машины. Главное требование развивающихся стран – цена продукции, а техника может иметь более низкий технический уровень, чем аналоги в развитых странах (это обусловлено подверженностью машин перегрузкам из-за засоренности полей камнями и остатками корней, а также нарушениями правил эксплуатации) [6, 7].

Основная задача маркетинга – формирование рыночных сегментов, в которых МТЗ обеспечило бы себе господствующее и стабильное положение (рыночную нишу). Создание и укрепление рыночной ниши, в том числе и путем отыскания рыночных окон, обеспечивается использованием всех возможных инструментов – от повышения качества продукции и управления ценовой политикой до разработки индивидуальной логистики продаж для каждого рынка.

Суть в том, что на рынке тракторов специфично и само понятие «качество». Оно непосредственно определяется такими критериальными показателями, как надежность, наработка на отказ, долговечность, ремонтпригодность, уровень сервисного обслуживания, качества ремонта, материало- и энергоемкость, интеллектоемкость продукции (тракторы подлежат обязательной сертификации в национальной системе сертификации, системе сертификации других стран, оммологации на соответствие национальным и международным требованиям). Так, в ЕС сертификация проводится в соответствии с Директивами ЕС по национальным требованиям стран покупателей.

Ценовая политика на рынках тракторов, как и во всем промышленном маркетинге, выглядит иначе, чем на массовом потребительском рынке. Чтобы оповестить покупателей о ценах, производители продукции публикуют прейскуранты. Опубликованные прейскуранты часто оказываются самым подходящим инструментом для реализации техники самым разным покупателям. Очень часто крупные клиенты ведут переговоры о скидках с цен, указанных в прейскуранте. Конкретные ценовые действия и предложения почти в любом случае тщательно «привязываются» к нуждам и возможностям потребителя, к его потенциальным выгодам. Так, анализ практики их работы показывает, что, имея высокие прибыли, ведущие мировые производители могут позволить себе более эффективно продвигать свои продукты на рынке, более гибко вести себя в области ценообразования на новые изделия, осуществлять на каждом рынке свою политику цен в отношении уже освоенных на производстве видов изделий и услуг, использовать самые современные приемы организации сбыта и распределения (прямую доставку, сети торговых представителей и т.п.).

Таблица. Способы стимулирования продаж производителями тракторов

Производители тракторов	Рынок и способ стимулирования продаж
Massey Ferguson, John Deere, Case	Украины: – аренда техники с оплатой ее стоимости по частям в течение 5 лет; – бартерные сделки
John Deere, New Holland, Case, Massey Ferguson, Deutz	Северная Америка. Западная Европа: – предлагается техника последних поколений (за последние 10 лет на поля Америки и Европы вышло уже третье поколение машин); – быстрая смена старых моделей на новые
Renault	Западная Европа: – рассрочка платежа до 5 лет; – кредит в пределах 50%
Zetor	Западная Европа: – рассрочка платежа до 5 лет
Deutz Fahr	Западная Европа: – рассрочка платежа до 3 лет
New Holland	Западная Европа: – скидки до 50%

Как мы можем видеть из таблицы, зарубежные производители предлагают такие условия, которые МТЗ себе позволить еще не может.

На рынке Украины конкурентное преимущество, которое есть у компаний Massey Ferguson, John Deere, Case, отсутствует у местных продуцентов и МТЗ. Местные предприятия используют в основном только программы правительств. Используя последние достижения науки и техники, фирмы расширяют как потребительские свойства, так и гамму предлагаемой на рынок продукции (таблица).

На отдельных рынках тракторы продают по крайне низким ценам (азиатские производители на рынке в классе тракторов до 40 л.с. занимают лидирующее положение). Для большинства африканских и латиноамериканских стран важнейший фактор – цена, поэтому китайскими и индийскими производителями налажен большой рынок дешевых тракторов.

Многие фирмы предоставляют рассрочку платежа, крупные дилерские скидки, организуют развитую сеть технического обслуживания, осуществляют заказ запчастей по электронной почте с отгрузкой в течение 1 дня, используют на отдельные модели тракторов сезонные скидки до 45%. На рынках Западной Европы ведущие компании предлагают выгодные условия заключения сделок. Во время

неблагоприятной конъюнктуры дилерские скидки увеличиваются примерно в 1,5 раза. При продаже масштабных партий, при многоразовых или постоянных контрактах активно задействуются оптовые скидки и «за преданность»; наряду со скидками стимулируют спрос особыми условиями поставок и оплаты, в том числе без предварительной оплаты, льготными условиями кредитования потребителя.

Фирмы используют гибкую ценовую политику. На рынках Аргентины, Бразилии, Уругвая, Чили (страны «Меркосур») сегодня тракторы МТЗ не поставляются, хотя доля, занимаемая МТЗ до прекращения поставок, – около 3% (рынок Бразилии). Тракторы других фирм на этом рынке имеют средний уровень цен. Фирмы-конкуренты, например, для рынков Аргентины и Уругвая, Бразилии, Никарагуа, Чили, Венесуэлы, Колумбии, Мексики предлагают кредиты от 2-х до 7-ми лет в зависимости от рынков.

Фирмы имеют возможность оперативно учитывать спрос на локальных рынках. Например, в Англии действуют около 900 фирм-производителей сельхозтехники. В 80% из них работают меньше 10 человек. Это мелкие производители, ориентированные на локальные рынки. В Дании значительную долю рынка занимают местные продуценты-предприятия количеством около 50-ти человек. Производство гибкое и может хорошо приспособливаться к потребителям. В Италии действуют 2800 фирм. Данные предприятия имеют широкую производственную программу и производят почти все виды машин. Это предприятия незначительных размеров. Многие фирмы практикуют поставки поддержанных тракторов (в страны Балтии).

Методы исследования

В качестве методов исследования использовались общелогические методы познания (анализ и синтез), абстрактно-логический метод, метод сравнения, наблюдения, системный подход и другие. Информационной базой послужили труды отечественных, зарубежных ученых и личные наблюдения авторов.

Основная часть

Все сказанное подтверждает особую актуальность задачи непосредственного повышения конкурентоспособности предприятия и выпускаемой продукции на различных региональных рынках. Эта задача связана как со стратегическим направлением (техническим перевооружением МТЗ, сопутствующими задачами создания благоприятных инвестиционных условий), так и с реструктуризацией производства, с помощью которой необходимо рассматривать и решать более частные, но достаточно актуальные задачи: повышение эффективности управления; совершенствование управленческих технологий, позволяющие более гибко маневрировать различными видами ресурсов в рамках всего объединения. Особая важность данной задачи связана с неизбежным усложнением в ближайшие годы ситуации на мировых рынках тракторов, повышением интенсивности конкурентных отношений на них.

Практически все перечисленное пока не может позволить себе ПО МТЗ (только с 2010 г. сбербанк России приступил к кредитованию российских юридических лиц и индивидуальных предпринимателей на цели приобретения техники белорусского производства). Это сделано в рамках соглашения о сотрудничестве, заключенного Сбербанком РФ с правительством Беларуси. Основным преимуществом кредитования для заемщика является уплата части процентной ставки по кредиту (в размере учетной ставки Банка России, действовавшей на момент выдачи кредита) Министерством финансов Беларуси на протяжении всего срока действия кредитного договора [1].

Считается, что позиционирование относится в большей степени к долгосрочной стратегии, чем к краткосрочной тактике. Это действительно так. Но надо понимать, что позиционирование – это не застывший образ. Времена меняются. В посткризисных условиях при резком обострении конкурентной борьбы позиционирование становится искусством постоянного обновляющегося формирования образа тракторов «БЕЛАРУС» и МТЗ в воображении целевой аудитории таким образом, чтобы он как можно более выгодно отличался от марок конкурентов, т.е. позиционирование требует процесса постоянного уточнения рыночной позиции. Этим процессом необходимо управлять в режиме реального времени, так как:

- в случае выбора наиболее приемлемого для себя нового сегмента МТЗ должен наметить пути проникновения в этот сегмент. Если он уже устоялся, это значит, что в нем есть конкуренция и каждый из конкурентов занимает в рамках сегмента определенную позицию, а зная позиции конкурентов, направления ее изменения, необходимо рассматривать вопрос и о корректировке позиционирования собственной продукции;

- хорошие идеи быстро копируются, поэтому МТЗ необходимо постоянно придумывать новые, более значимые характеристики и преимущества для продвижения тракторов, для привлечения внимания избалованных выбором и склонных к экономии потребителей;

- непрерывно изменяющиеся экономические условия, когда трактор проходит через различные периоды потребительского интереса и заявленных требований, когда сегмент, который рассматривался в качестве целевого рынка, перестал быть привлекательным из-за своих малых размеров, уменьшения спроса, высокого уровня конкуренции, низкой прибыли, когда качество и характери-

ки трактора оказались на этом сегменте не востребованы, когда оказалась чрезмерно высокой цена и трактор стал неконкурентоспособным, требуются постоянные доработки, а порой и переработки используемых стратегий, чтобы делать их соответствующими как изменившимся условиям среды, так и каждой стадии жизненного цикла трактора (предприятия). Целью при этом служит увеличение продолжительности «жизни» трактора на данном сегменте и прибыльности МТЗ;

– постоянное совершенствование техники требует непрерывного осуществления коррекции имиджа МТЗ, т.е. обновления того образа МТЗ, который будет выделять его среди конкурентов и (или) их продуктов.

Сегодня МТЗ определяет преимущества своей техники перед конкурентами таким образом: тракторы «БЕЛАРУС» – это оптимальное сочетание мощности и тяговых усилий; выпуск сельскохозяйственной техники в широком диапазоне мощностей – от 36 до 350 л.с.; это высокоэкономичные машины с низкими затратами в процессе эксплуатации, которые обладают оптимальной конструкцией и высокой ремонтпригодностью; они могут агрегатироваться со всем комплексом сельхозмашин как отечественного, так и импортного производства, т.к. присоединительные размеры и параметры выполнены по европейской системе (ЕС) и стандартам стран СНГ; модельный ряд машин с мощностью свыше 120 л.с. может комплектоваться передней гидронавесной системой (ПГНС), передним валом отбора мощности (ПВОМ) и реверсивным постом управления; на них установлены системы автоматического регулирования глубины обработки почвы, которые позволяют управлять агрегируемыми машинами без участия механизатора; важным техническим преимуществом тракторов является их универсальность. Тракторы работают во всех сферах сельского хозяйства; они имеют адекватную цену, соответствующую лучшему соотношению цена-качество, потребительские свойства; отличаются экономичностью как при выполнении технологических операций, так и общей экономичностью владения, обслуживания и ремонта.

Если анализировать выделенные достоинства тракторов «БЕЛАРУС», то на их основе можно сделать вывод, что сегодня на МТЗ осуществляется позиционирование по пяти альтернативным платформам: позиционирование по преимуществу, здесь трактор позиционируется как лидер по какой-то определенной полезности (например, более высокая экономия топлива за счет низкого удельного расхода топлива двигателем «ММЗ» и высокого КПД трансмиссии; низкие эксплуатационные расходы за счет применения более дешевых горюче-смазочных и расходных материалов, а также запчастей и т.п.); позиционирование по использованию – трактор как лучший для определенных целей (например, широкая универсальность, возможность применения на различных видах работ и операциях при высокой навесоспособности, агрегируемости); позиционирование по потребителю, которое заключается в позиционировании трактора как наилучшего для определенной группы потребителей (с не высокими доходами, для развивающихся стран); позиционирование по категории продукта.

По мнению М. Трисси и Ф. Виерсема [9], любой рынок состоит из трех типов покупателей. Одним нравятся фирмы, лидирующие в технологическом отношении (товарное лидерство), другие ценят надежную работу (функциональное превосходство), третьи ожидают быстрее удовлетворения своих индивидуальных потребностей (близость к покупателю). В подавляющем большинстве случаев компания не может быть лучшей сразу в трех или даже двух ипостасях.

Для достижения успеха они предлагают компаниям соблюдать следующие четыре правила:

1. Становиться лучшими в одной из трех дисциплин ценности.
2. Добиваться удовлетворительного уровня по двум другим дисциплинам.
3. Продолжать совершенствовать свою позицию в главной дисциплине, чтобы не уступить свое место конкуренту.
4. Повышать эффективность в двух других дисциплинах, потому что конкуренты постоянно поддерживают рост ожиданий потребителя.

Поэтому есть необходимость несколько изменить характер позиционирования и самого МТЗ и его продукции.

Идею позиционирования можно назвать производной от концепции ключевой компетенции. «Самым коротким, хотя и не строго научным образом, эту категорию можно определить как «то, что фирма делает в своих товарах и услугах лучше всех других». Если рассмотреть пример их автомобилестроения, то «например, ключевая компетенция «Хонды» – двигатели внутреннего сгорания, а все, что делается на их основе в рамках разных подразделений фирмы, – своего рода эффективная эксплуатация результатов данной ключевой компетенции, используемых в структурах различных изделий, выпускаемых ею (от автомобилей до садовых газонокосилок). У «Крайслера» это – интересные инженерные решения, у французских автостроителей – исключительно сильный оригинальный автотодизайн, у корейских – сосредоточение на издержках при обеспечении разумного уровня качества изделий, и т. д...» [10].

Ключевую компетенцию на МТЗ служба маркетинга характеризует следующим образом. Уникальные возможности и компетенции МТЗ составляют:

- наличие собственной школы разработчиков тракторов, в том числе основных агрегатов, узлов и систем тракторной техники;
- более чем полувековой успешный опыт создания тракторов, наличие отработанных типизированных конструкций;
- тесные связи с научными и учебными организациями в области тракторостроения, механики, гидравлики, электроники, создания и применения мехатронных систем;
- собственная испытательная база, позволяющая проводить исследования и комплексные испытания как отдельных узлов и агрегатов, так и трактора в целом;
- центр испытаний аккредитован на техническую компетентность в системе СТБ ИСО/МЭК 17025-2001 и Системой сертификации России;
- широкая технологическая и производственная база основного завода, включающая заготовительное производство (стальное и чугунное литье, кузнечное производство, штамповку), комплекс механообрабатывающих цехов (зубообработка, обработка корпусов), сборочное производство;
- наличие собственного инструментального производства;
- квалифицированный персонал.

Перед МТЗ стоит задача формулировки ключевой концепции. На рисунке представлена дополненная концепция тракторов «БЕЛАРУС».



Рис. Схема позиционирования тракторов «БЕЛАРУС»

Коммерческий стереотип соотносится с определенным количеством идей (например, выгод или возможностей трактора), которые должны сообщаться целевым потребителям на конкретном рынке (на одном сегменте самыми важными критериями могут быть технические характеристики, на другом – только ценовая составляющая, на третьем – условия продаж, на пятом – сервис и т.д.). Поэтому, постоянно осуществляя уточнение изменений в отличительных свойствах конкретного рынка, для каждого сегмента следует расставить свои приоритеты.

Своевременный уход с неперспективного рынка зачастую экономит больше средств, чем получение дохода при сохранении позиции на рынке до полного исчерпания доходности.

Компромиссы с ведущими конкурентами на рынке нужны, чтобы в конкурентной борьбе с ними не «измотать» себя так, что выгодные рыночные позиции займут другие (например, производители из Китая, Индии). Компромисс может привести к разделу сфер влияния и установлению контроля над определенным сегментом рынка. В посткризисных условиях стратегическая гибкость является результатом.

Отправным пунктом позиционирования МТЗ внутри всей ценностной цепочки может являться стратегическая инициатива по внедрению новой бизнес-модели МТЗ (реструктуризация). Новая

мультибизнесовая корпорация представит свое стратегическое развитие через расширение собственных границ, воспроизводя свои и лучшие в мире практики, а любое изменение рамок МТЗ на рынках может быть расценено конкурентами как новый стратегический шаг;

Понятие эксклюзивный клуб подразумевает под собой то, что МТЗ входит в Большую шестерку крупнейших производителей тракторов. С учетом этого фактора выводятся рекомендуемые действия по каждому из конкурентных преимуществ на основе ключевых компетенций.

В основе концепции управления изменениями лежат требования лучшего понимания: а) не только нужд потребителей, но и характера их поведения на рынке; б) природы изменения конкурентной борьбы на конкретных рынках; в) того, какими характеристиками должны обладать тракторы для завоевания преимуществ в конкурентной борьбе; г) как добиться того, чтобы предприятию предоставлялась возможность распределять ограниченные ресурсы в наиболее выгодных направлениях; д) воздействия изменений в позиционировании на существующие рутинные процессы и стереотипы поведения сотрудников МТЗ и др.

Пункты «б» и «в» отслеживаются маркетинговой службой МТЗ постоянно, а пункты «а» и «г» – время от времени, и совсем не отслеживается то, как эти изменения воздействуют на существующие рутинные процессы и стереотипы поведения сотрудников МТЗ.

Из всех предлагаемых стратегий управления изменениями рекомендуются:

1) *Стратегия принуждения*. Преимущество этой стратегии в том, что ее можно реализовать очень быстро и тем самым избежать сопротивления сотрудников проводить изменения (сопротивление просто устраняется). Недостаток в том, что она может оказаться рискованной, если не дает ожидаемых результатов.

2) *Стратегия участия*. Эта стратегия полезна в том случае, если у руководства есть в запасе некоторое время. Обычно ее используют, когда инициатор изменений не располагает всей информацией, необходимой для разработки программы изменений, и когда другие люди обладают существенным влиянием и могут оказать сильное сопротивление. Ее преимущество в активном внедрении.

3) *Стратегия обучения*. Если информации по конкретному сегменту не хватает или она неточна и при этом не был проведен предварительный анализ, то лучшей стратегией будет обучение по претенденту. Если люди в чем-то убеждены по имеющемуся у них опыту, они будут охотно помогать проводить изменения. Как и другие стратегии, стратегия обучения может потребовать больших затрат времени, особенно если претендент был в другом регионе или прошел какой-то период времени с момента предыдущего обучения.

Выбранная стратегия дополняется следующими методами: созданием системы контроля за изменениями; управлением конфигурациями позиционирования; контролем за выполнением; оценкой выполнения; дополнительными изменениями в «позиционном утверждении».

Система контроля за изменениями [11] представляет собой процедуру оформления документов, которые описывают, как запросы изменений представляются к рассмотрению, как управлять запросами изменений, как влияют изменения на позиционирование. Обычно это могут быть документы, в которых указана основная информация относительно запросов изменений. Система контроля за изменениями также отслеживает статус запросов изменений, включая их одобрение. Не все запросы изменений получают разрешение на внедрение. Изменения, которые не разрешаются, также отслеживаются и заносятся в документацию, чтобы можно было вернуться к ним в будущем. Система контроля за изменениями определяет уровень полномочий для разрешения изменений. Некоторые запросы на изменения могут быть рассмотрены руководителем, другие могут потребовать более официального одобрения или более высокого уровня одобрения и т.д.

Все изменения представляются к рассмотрению в письменном виде. Это поможет выразить изменения в ясной форме и подтвердить, что с ними не связано дополнительных проблем. Это также позволит руководителю оценить время, которое займет внедрение изменений. Изменения должны проводиться в соответствии с маркетинговым планом или дополнительными деталями этого плана. Об этом, о проведенных изменениях, их влиянии, и о том, где можно ознакомиться с описанием изменений, информируются заинтересованные лица. Модернизация плана является в этом случае результатом процесса контроля за изменениями.

Контроль за конфигурацией позиционирования на конкретном рынке осуществляется определенной группой, контролирующей конфигурацию позиционирования (ККП) в составе службы маркетинга. Она может одобрять или отклонять запросы в соответствии с интересами МТЗ. Очень важно, чтобы она обладала определенной властью и процедурами для рассмотрения изменений. В зависимости от рынка эта группа может собираться каждую неделю, раз в неделю или раз в месяц. В крайних случаях руководитель может внедрять изменения по необходимости. Но группа ККП все равно должна заниматься рассмотрением этих изменений даже после их внедрения. Членами ККП могут быть работ-

ники службы маркетинга, менеджеры МТЗ, отдела сбыта и другие, кто может быть и не связан с маркетингом. Во многих организациях управление конфигурациями является частью процесса контроля за изменениями. Иногда система управления конфигурациями и является системой контроля за изменениями. Также контролируется не только сделанные или запрошенные изменения, но и их статус. Как часть процесса управления конфигурациями выполняются проверки, чтобы определить, были ли удовлетворены все требования.

В качестве результата можно выделить еще два направления: коррективные действия и усвоенные уроки. Коррективные действия – действия, которые предпринимаются, чтобы удостовериться в том, что позиционирование соответствует требованиям, указанным в документе об изменениях или в маркетинговом плане. Усвоенные уроки показывают причины изменений (претендент). Частью этих уроков являются проведенные коррективные действия и обоснованность выбора этих коррективных действий. В завершении позиционирования эти усвоенные уроки обычно становятся частью исторической информации, которая используется как претендент, и, когда предполагаются изменения на следующем рынке, всегда можно обратиться к усвоенным урокам в похожем сегменте, чтобы избежать отклонений, которые наблюдались в первом проекте.

Если в результате учета изменений на конкретном рынке осуществлена коррекция позиционирования, то об этом должно знать все предприятие и соответственно изменять стиль своей работы в таких сферах, как клиентское обслуживание, закупки и разработка новой продукции. Другими словами, изменения в позиционировании непосредственно затрагивают все структурные подразделения МТЗ.

Иногда изменения в позиционировании можно «подогнать» под уже имеющийся продукт, однако в дальнейшем оно должно стать определяющим для конкретного сегмента, в противном случае бренд будет выглядеть непоследовательным и смысл его перестанет быть ясен потребителю.

Заключение

1. При позиционировании тракторов «БЕЛАРУС» Минский тракторный завод должен проводить процесс постоянного уточнения рыночной позиции. Этим процессом необходимо управлять в режиме реального времени.

2. В настоящее время можно выделить ряд достоинств тракторов «БЕЛАРУС», на базе которых МТЗ осуществляет позиционирование по пяти альтернативным платформам: по преимуществу, по использованию, по потребителю, по категории продукта, по низким эксплуатационным расходам.

3. Для управления изменениями рекомендуется использовать следующие стратегии: стратегия принуждения, участия и обучения. При этом выбранные стратегии для МТЗ необходимо дополнить следующими методами: созданием системы контроля за изменениями, управлением конфигурациями позиционирования, контролем за выполнением, оценкой выполнения, дополнительными изменениями в «позиционном утверждении».

ЛИТЕРАТУРА

1. Астраханцев, С. Повышение эффективности управления сбытовой политикой предприятия / С. Астраханцев, В. Демидов // Маркетинг, реклама и сбыт. – 2003. – №3. – С. 32–35.
2. Бурцев, В.В. Внутренний контроль сбытовой деятельности предприятий / В.В. Бурцев // Маркетинг в России и за рубежом. – 2001. – №6. – С. 51–56.
3. Бурцев, В.В. Совершенствование системы управления сбытом продукции / В.В. Бурцев // Маркетинг в России и за рубежом. – 2002. – №6. – С. 45–54.
4. Котлер, Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер, Г. Армстронг, Д. Сондерс; под общ. ред. Ф. Котлера; пер. с англ. – 2-е Европ. изд. – СПб, 2000. – 790 с.
5. Ассель, Г. Маркетинг: принципы и стратегия: учебник для вузов / Г. Ассель. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 426 с.
6. Голубков, Е.П. Проектирование элементов комплекса маркетинга / Е.П. Голубков // Маркетинг в России и за рубежом. – 2002. – № 4. – С. 110–127.
7. Голубков, Е.П. Проектирование элементов комплекса маркетинга / Е.П. Голубков // Маркетинг в России и за рубежом. – 2001. – № 6. – С. 98–118.
8. Сбербанк начал выдавать кредиты на покупку белорусской техники / Финансы. – [Электронный ресурс]. – 2009. – Режим доступа: http://naviny.by/gubrics/finance/2009/12/21/ic_news_114_323191/. – Дата доступа: 02.10.2011.
9. Спирин, С. А. Ключевая компетенция промышленного предприятия: сущностные черты категории. Проблемы современной экономики / С.А. Спирин // Евразийский международный научно-аналитический журнал [Электронный ресурс]. – 2010. – N 4(28) – Режим доступа: <http://www.m-economy.ru/art.php3?artid=25059>. – Дата доступа: 02.10.2011.
10. Позиционирование по М. Триси и Ф. Виерсема / Законодательство России. – [Электронный ресурс]. – 2004. – Режим доступа: http://www.labex.ru/page/pozicpred_9.html. – Дата доступа: 02.10.2011.
11. Хелдман, К. Профессиональное управление проектами / К. Хелдман; пер. с англ. – М., 2005. – 517 с.