

ОРГАНИЗАЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА ФЕДЕРАЛЬНОЙ ЛИЗИНГОВОЙ КОМПАНИИ НА ПРИНЦИПАХ МАРКЕТИНГА И ЛОГИСТИКИ



Р.Х. МАЗЛОЕВ,
аспирант, ВИАПИ им. А.А. Никонова

Ключевые слова: агролизинг, маркетинг, логистика, продвижение услуг, управленческие решения, планирование, движение техники и материальных ресурсов.

Одним из условий диверсификации деятельности ОАО «Росагролизинг» является организация товародвижения на принципах логистики и широкомасштабных маркетинговых исследований.

Логистика и маркетинг не должны вводиться в действие изолированно, в отрыве друг от друга. Компания сможет успешно реализовать свои стратегические цели и задачи только

при совместном использовании потенциальных возможностей логистики и маркетинга как единого инструмента менеджмента (эффект синергизма). Исходя из этого в компании должна быть организована единая служба маркетинга и логистики как самостоятельная структурная единица со статусом департамента в составе двух соответствующих отделов. Руководитель департамента подчиняет

105064, г. Москва, Б. Харитоньевский пер., 21/6, стр. 1;
тел. 8 (495) 628-59-42

ся непосредственно генеральному директору компании.
В департамент маркетинга и логистики может быть преобразован ныне существующий департамент материально-технического обеспечения лизинга (МТО лизинга), поскольку его деятельность направлена в большей части на организацию закупок и распределения сельскохозяйственных машин и оборудования по региональным АПК и региональным первичным лизингополучателям, то есть подпадает под признаки сбытовой (распределительной) логистики.

По аналогии организуются службы маркетинга и логистики в региональных представительствах федеральной лизинговой компании. Сформированная подобным образом структура управления этой службы приведена на рисунке 1.

Если подходить к деятельности федеральной лизинговой компании и её региональных представительств с позиции интересов государства, то задачи центральной и периферийных служб маркетинга и логистики в принципиальном плане и по содержанию одни и те же. Первая задача – разработка управленческих решений, направленных на максимизацию конечного эффекта в сфере аграрного производства. Вторая задача – обеспечение высокой конкурентоспособности и устойчивого положения компании на рынке техники для АПК



Рисунок 1. Перспективная структура управления службы маркетинга и логистики федеральной лизинговой компании

Agro-leasing, marketing, logistics, advancement of services, management decisions, planning, advancement of technics and material resources.

как необходимое условие успешного решения первой задачи.

Разница в том, что служба маркетинга и логистики в центральном аппарате управления компании выработывает и реализует в пределах своей компетенции управленческие решения преимущественно концептуального и стратегического и плана в среднесрочной и долгосрочной перспективе – на 5 и более лет. Подразделение же маркетинга и логистики регионального представительства выработывает главным образом тактические и оперативные решения по его деятельности в ближайшие 1-3 года.

Задачи и функции службы логистики и маркетинга компании «Росагролизинг» и её региональных представительств заключаются в следующем.

Служба логистики.

Отдел логистики федеральной лизинговой компании кроме решения задач стратегического плана осуществляет текущее и оперативное планирование и управление движением сельскохозяйственных машин и других материально-технических ресурсов от складов производителей до складов региональных представительств и юридически независимых региональных дилеров, с которыми заключены соответствующие договоры, управляет сопутствующими информационными и финансовыми потоками. То есть в зоне своей компетенции (производитель – региональное представительство) решает задачи закупочной, распределительно-сбытовой, транспортной, информационной логистики, логистики запасов и складирования.

Подразделение логистики регионального представительства осуществляет текущее и оперативное планирование и управление движением сельскохозяйственных машин и других материально-технических ресурсов от своего склада до складов конечных потребителей, управляет потоками сопутствующей информации, процессами предпродажного и послепродажного технического сопровождения проданных и переданных в лизинг машин, своим складским хозяйством. То есть в зоне своей компетенции решает задачи распределительно-сбытовой, транспортной, информационной логистики, запасов и складирования, логистики технического сервиса.

Функциональная структура служб логистики федеральной лизинговой компании и её региональных представительств приведена на рисунке 2.

Особенности представленных на этом рисунке функциональных типов логистики в кратком изложении заключаются в следующем.

Закупочная логистика – управление движением техники от её производителей (поставщиков) до потреби-

телей и сопутствующими процессами: закупка, доставка, приёмка, временное хранение и др.

Основные задачи закупочной логистики:

- согласование с покупателями и лизингополучателями и выдерживание сроков поставки и комплектности техники;
- поиск техники, которая по своим характеристикам соответствует требованиям потребителей, и закупка её по минимальным ценам;
- контроль при закупке соответствия техники требованиям потребителей к комплектности, качеству, эксплуатационным, эргономическим, экологическим и другим характеристикам;
- минимизация расходов, связанных с закупкой техники, в том числе платы за банковские кредиты и страхование.

Большое значение для успешной закупочной деятельности и укрепления авторитета федеральной лизинговой компании и её региональных представительств у производителей, поставщиков и потребителей сельскохозяйственной техники, кредитно-финансовых и страховых организаций имеет строгое соблюдение этических норм партнерства, в первую очередь – беспрекословное соблюдение взятых на себя обязательств. И не только документально зафиксированных, но обещаний, которые даны в неофициальной обстановке. Особое внимание следует уделять отношениям с кредиторами (отечественными и зарубежными),

поскольку их доверие и готовность помочь особенно важны для федеральной лизинговой компании.

В отношениях с поставщиками сельскохозяйственной техники нужно по возможности соблюдать несколько основных принципов:

- демонстрировать на деле общность интересов;
- знакомить поставщика со своими задачами и быть в курсе его проблем и задач;
- проявлять определённую готовность идти навстречу просьбам поставщика техники, если у него возникли те или иные проблемы, учитывать на деле интересы поставщика;
- поддерживать по возможности стабильные контакты.

Распределительно-сбытовая логистика – управление распределением и реализацией потребителям закупленной федеральной лизинговой компанией техники.

Основные задачи:

- выбор каналов движения и способов доставки техники до потребителей;
- планирование процесса реализации техники;
- организация получения и обработка заказов на покупку (лизинг) техники;
- организация отгрузки техники заказчиком, обеспечение её сохранности в процессе отгрузки.

Транспортная логистика – управленческая деятельность, направленная на минимизацию транспортных издержек федеральной лизинговой компании и её региональных

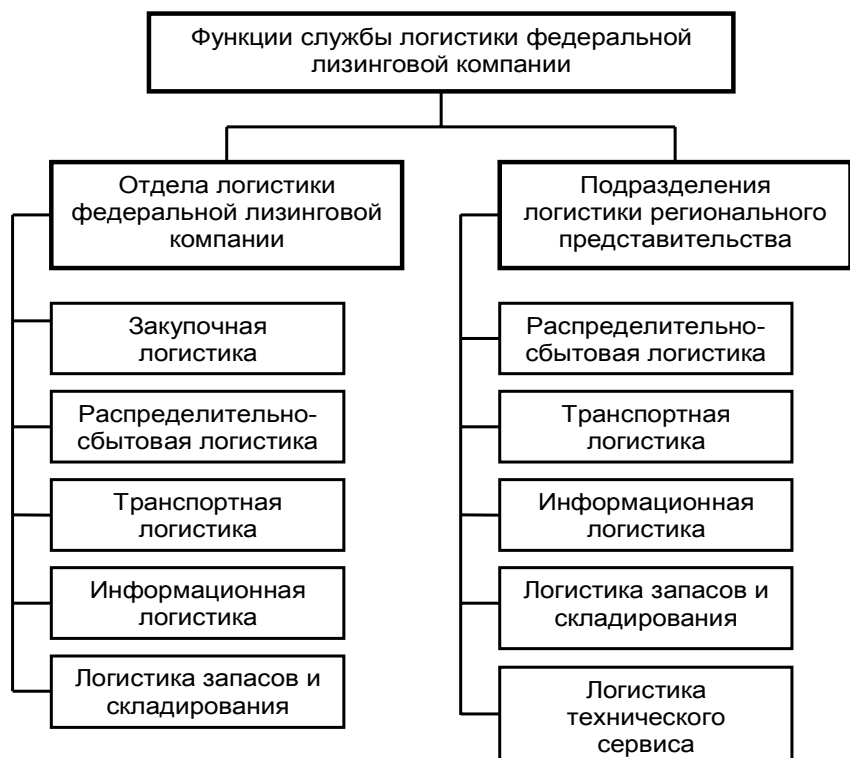


Рисунок 2. Перспективная функциональная структура службы логистики федеральной лизинговой компании

представительств и обеспечение сохранности техники в процессе перевозки.

Основные задачи:

- выбор вида (видов) транспорта, перевозчиков (транспортных компаний), согласование с ними способов доставки техники со складов производителей до заказчиков;

- определение целесообразности создания собственных транспортных подразделений федеральной лизинговой компанией и региональными представительствами (внутрифирменного транспорта), оптимизация численности и структуры парка подвижного состава в этих подразделениях, организация его эффективного использования, обеспечение технологического единства транспортных и складских процессов, оптимизация маршрутов доставки техники.

Основные факторы, влияющие на выбор вида транспорта, перевозчика и способа перевозки:

- срочность доставки;
- стоимость перевозки;
- габариты и размер партий одновременно отправляемой техники (крупно- и мелкопартионные отправки);
- частота отправок груза;
- надёжность соблюдения графика доставки;

- способность доставить груз в нужную точку зоны обслуживания.

Сравнительные логистические характеристики основных видов транспорта – железнодорожного и автомобильного – представлены в таблице.

Информационная логистика – управленческая деятельность, направленная на полное и своевременное обеспечение потребителей достоверными данными, необходимыми для выработки эффективных управленческих решений и установления партнёрских отношений с производителями, поставщиками и потребителями техники, кредитно-финансовыми и страховыми организациями.

Основные задачи:

- сбор, накопление и хранение информации;

- анализ информации, её обобщение и преобразование в удобные для потребителей формы;

- передача информации потребителям (другим службам и подразделениям федеральной лизинговой компании и региональных представительств, а также производителям, поставщикам и потребителям техники и др.);

- рекламная деятельность, направленная на создание положительного имиджа федеральной лизинговой компании и её региональных представительств, рост спроса, объёмов продаж и лизинга сельскохозяйственной техники;

- консультации потребителей техники и лизинговых услуг.

Обязательное условие высокой эффективности управления потоками информации, её получения, обработки, хранения, защиты и передачи – широкомасштабное внедрение в ОАО «Росагролизинг» коммуникационной системы Интернет и других современных компьютерных технологий.

С помощью Интернета федеральная лизинговая компания сможет вместе с участниками рынка сельскохозяйственной техники не только отдельно взятого региона, но и других регионов, и даже других стран. Тем самым существенно возрастает объём реализации техники, а, следовательно, укрепится положение компании на рынке, повысится её конкурентоспособность.

Компьютерные технологии должны стать не только способом системного управления и координации деятельности федеральной лизинговой компании и её региональных представительств. Они должны быть также положены в основу информационного и консультационного обслуживания потребителей сельскохозяйственной техники, услуг по её послепродажному сопровождению, лизинговых услуг.

Таблица

Сравнительные логистические характеристики железнодорожного и автомобильного транспорта

Достоинства	Недостатки
Железнодорожный транспорт	
<ul style="list-style-type: none"> • высокая провозная способность; • высокая регулярность перевозок; • относительно низкие тарифы; • высокая скорость доставки грузов на большие расстояния 	<ul style="list-style-type: none"> • ограниченное число перевозчиков; • низкая доступность к конечным точкам продаж; • недостаточно высокая сохранность грузов
Автомобильный транспорт	
<ul style="list-style-type: none"> • высокая доступность; • возможность доставки груза «от двери до двери»; • высокая маневренность; • высокая скорость доставки; • возможность использования различных маршрутов и схем доставки; • возможность отправки груза малыми партиями; • высокая сохранность груза; • наиболее короткие маршруты перевозок 	<ul style="list-style-type: none"> • низкая производительность; • зависимость от погодных и дорожных условий; • относительно высокая себестоимость перевозок на большие расстояния; • недостаточная экологическая чистота; • высокая себестоимость перевозок; • зависимость от погодных условий

Логистика запасов и складирования – деятельность, направленная на минимизацию издержек, связанных с созданием и хранением запасов на центральном складе федеральной лизинговой компании (при его наличии) и на складах региональных представительств компании при условии, что поставки техники потребителям будут выполнены в полном объёме и точно в срок.

Основные задачи:

- определение номенклатуры и необходимых объёмов запасов техники;
- оптимизация размещения и ёмкости складов, их технологическое оснащение;

- приёмка, хранение, предпродажная подготовка и отгрузка техники потребителям;

- организация и технология хранения (автоматическое складирование или складирование под контролем персонала, инвентаризация складских запасов, комплектование партий груза для отправки получателям, оформление сопроводительной документации и др.).

Логистика технического сервиса – управленческая деятельность, направленная на организацию высококачественного ремонтно-технического обслуживания проданных и переданных в лизинг машин в гарантийный и послегарантийный период.

Основные задачи:

- предпродажная подготовка, полностью снимающая с покупателей необходимость доводить приобретённые машины до работоспособного состояния собственными силами;

- предоставление возможности заказчику выбрать способ приобретения техники (покупка, тот или иной вид лизинга, обычная аренда) и форму оплаты (разовая полная оплата при покупке, оплата в рассрочку, в обмен на машину, требующую ремонта с доплатой разницы в стоимости, и др.);

- обеспечение высокого качества и предоставление широкого ассортимента ремонтно-обслуживающих работ и других услуг.

Введение удобных для хозяйств форм ремонтно-обслуживающих работ машин и их оплаты не только расширит круг клиентуры, но и обеспечит высокие доходы региональных представительств не за счёт взвинчивания тарифов на услуги, а за счёт роста их объёма, а значит, и повышения эффективности работы представительств.

Хорошие перспективы с точки зрения привлечения клиентуры и расширения сбыта сельскохозяйственной техники имеют такие формы обслуживания хозяйств, как абонементное обслуживание и бесплатное диагностирование технического состояния машин.

Суть абонементного обслуживания состоит в том, что хозяйство по-

лучает абонемент, согласно которому региональное представительство федеральной лизинговой компании или по его поручению заводской дилер в течение срока действия проводит регламентные работы по техническому обслуживанию машины, контролирует её техническое состояние и устраняет выявленные неисправности. Экономическая выгода хозяйства состоит в том, что общая стоимость ремонтных работ за время действия абонемента, например, в течение года, будет меньше, чем при выполнении тех же работ по разовым заявкам.

Диагностирование технического состояния машин без оплаты привлекательно не только для сельских производителей. Оно выгодно и для региональных представительств федеральной лизинговой компании, так как велика вероятность, что хозяйство, узнав о неисправностях машины, захочет сразу же их устранить. Это опять-таки положительно повлияет на объёмы продаж, позволит более равномерно загрузить производственные мощности в течение года.

Абонементное обслуживание и бесплатная техническая диагностика позволят региональному представительству заранее заказывать и приобретать необходимые запасные части, не создавать излишние их запасы на складе, не держать слишком широкую их номенклатуру «на всякий случай», то есть способствует оптимизации складских запасов.

Служба маркетинга.

Отдел маркетинга федеральной лизинговой компании изучает ситуацию на общероссийском и международных рынках техники и лизинговых услуг для предприятий АПК. Соответствующие подразделения региональных представительств решают аналогичные задачи на рынках своих регионов.

Чтобы выполнить эти задачи, отдел маркетинга федеральной лизинговой компании и аналогичные подразделения региональных представительств должны быть укомплектованы как маркетологами-экономистами высокого класса, хорошо знающими специфику рынка сельскохозяйственной техники, так и специально подготовленными инженерами-механиками. Соответствующая этому требованию перспективная структура службы маркетинга регионального представительства

федеральной лизинговой компании приведена на рисунке 3.

Главная задача маркетологов – исследование регионального рынка сельскохозяйственной техники и лизинговых услуг. Маркетинговые исследования включают учёт и анализ спросообразующих факторов и разработку по результатам анализа предложений по тактике и стратегии развития и реструктуризации производственной базы регионального представительства, рационализации технологии и организации производства, снижению себестоимости ремонта и послепродажного технического сервиса, ценовой политике, организации сбыта и рекламной деятельности.

Изучаются спросообразующие факторы, которые действуют в настоящее время и будут действовать в ближайшей и среднесрочной перспективе, а именно:

- требования сельскохозяйственных и других предприятий регионального АПК к ассортименту, потребительским свойствам техники, послепродажному техническому сервису;
- конкурентоспособность других участников регионального рынка сельскохозяйственной техники и лизинговых услуг, незанятые сегменты этих рынков;
- спрос на различные виды новой и бывшей в эксплуатации техники и услуг по её предпродажному и послепродажному обслуживанию (в гарантийный и послегарантийный период);
- ценовые предпочтения потребителей новой и восстановленной техники, ремонтно-технических услуг;
- предпочтительные для покупателей способы приобретения машины с учётом её стоимости, срока службы, технического состояния, других спросообразующих факторов (покупка, тот или иной вид лизинга, обычная аренда);
- предпочтительные для покупате-

лей формы оплаты (разовая полная оплата при покупке, оплата в рассрочку, в обмен на бывшую в эксплуатации машину с доплатой разницы в стоимости и др.);

· финансовые возможности потенциальных покупателей техники, их кредитоспособность в настоящее время и в перспективе.

Основная задача инженеров-механиков в составе службы маркетинга регионального представительства – экспертиза технического состояния выставленных на продажу (лизинг) новых и бывших в эксплуатации машин (техническая экспертиза). Она проводится для того, чтобы установить необходимость и объёмы предпродажной подготовки новых машин, необходимость и сложность ремонта бывших в эксплуатации машин.

Группа инженеров-механиков должна быть оснащена необходимым оборудованием для диагностики технического состояния современных сложных машин: тракторов, комбайнов, автомобилей и др.

С учётом результатов технической экспертизы специалисты-маркетологи определяют реальную рыночную стоимость работ по предпродажной подготовке новых машин и стоимость бывших в эксплуатации восстановленных машин на вторичном рынке.

Данные маркетинговых исследований используются службой логистики. Они служат основой разработки мер по развитию и реструктуризации производственной базы и складского хозяйства регионального представительства, рационализации технологии и организации производства, снижению производственных и транзакционных издержек, организации закупочной и сбытовой деятельности, послепродажного технического сервиса, ценовой политике и рекламной деятельности.



Рисунок 3. Перспективная структура службы маркетинга регионального представительства федеральной лизинговой компании

Литература

1. Алферьев В. П. Маркетинг как метод совершенствования рынка ресурсов для села // АПК: экономика, управление. 2008. № 12. С. 26-29.
2. Калашников П. Г., Сухоставец С. А. Логистические основы организации обеспечения АПК материально-техническими ресурсами. М.: АгриПресс, 2001.
3. Кормаков Л. Ф., Орстик Л. С., Бахтеев Ю. Д. Рынок сельскохозяйственной техники: проблемы и решения. М.: Росинформротех, 2007. 192 с.
4. Рекомендации по снижению логистических издержек при доставке материально-технических ресурсов от поставщиков до сельских товаропроизводителей. М.: ВНИИЭСХ, 2009. 46 с.