ВЗРАЩИВАНИЕ МАРКЕТЕНГОВОЙ СТРУКТУРЫ ДЛЯ РАБОТЫ НА ВНУТРЕННЕМ РЫНКЕ В ПРОИЗВОДСТВЕННО ОРИЕНТИРОВАННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ (ОАО «АНГСТРЕМ»)

Соискатель: Михайлова Антонина Николаевна

Кураторы: Раздорская Марина Григорьевна

Смоленцев Константин Юрьевич

Краткая информация о соискателе

- **УЧЕНАЯ СТЕПЕНЬ И ЗВАНИЕ: кандидат экономических наук**
- **ОБРАЗОВАНИЕ (высшее и дополнительное, поствузовское): Московский институт электронной техники (1981г.), инженер-физик, МГУ им. Ломоносова (1990г.), социолог, курсы ведущих аудиторов системы менеджмента качества (сертификат IRKA), Академия менеджмента и рынка (2008г.) 500 часовой курс «Управление проектами», семинары IODA, начиная с 1991 года.**
- **МЕСТО РАБОТЫ И ДОЛЖНОСТЬ В НАСТОЯЩИЙ МОМЕНТ: ЗАО «Территориальное агентство по развитию предпринимательства ЗелАО г.Москвы» (www.4sme.ru.), генеральный директор, МНП «Отечественная электроника», президент (www.electronic-partnership.ru).**

Краткая информация о соискателе

- Опыт работы в качестве консультанта по управлению и организационному развитию с 1989года.
- Значимые клиенты: НПО «Нефтегеофизика», НПО «Спецгеофизика», ОАО «Ангстрем», ОАО «Элма», Промстройбанк, ОАО «Российская электроника», ФГУП «МИТ», Бюро Веритас Русь, ЗАО «Мооди Интернэшнл».
- Значимые результаты: Проведение изменений на крупном высокотехнологичном предприятии в условиях глобальной деструктивной трансформации, позволивших сохранить технологии, обеспечивающие национальную безопасность.

Содержание и структура презентации

- Запрос клиента на консультирование
- Уточнение запроса и содержание контракта (цели, этапы, предполагаемые результаты)
- Результаты диагностики организации (описание организации и системы управления, выявленные проблемы, выводы по результатам анализа, уточнение содержания работы)
- Содержание консультационной работы (задачи, этапы, особенности процесса)
- Результаты проекта, насколько достигнуты цели и выполнен запрос
- Оценка проекта клиентом
- Оценка проекта консультантом, комментарии и выводы
- Собственные новые разработки при выполнении проекта

Запрос клиента на консультирование

- Запрос на консультирование поступил от Генерального директора ОАО «Ангстрем».
- Запрос был связан с фактическим выполнением ГД функции главного маркетолога, координирующего деятельность разработчиков, производства и продаж. Количество непосредственных подчиненных доходило до 30.

Уточнение запроса и содержание контракта (цели, этапы, предполагаемые результаты)

Цели Контракта на консультирование: Подобрать коммерческого директора для работы на внутреннем рынке (организация продаж того, что производит предприятие: микросхем, калькуляторов, электронных игр и др., определение потенциальной потребности в изделиях ОАО «Ангстрем» на внутреннем рынке).

Этапы:

- Разработка маркетингового текста (объявления) и размещение в газете.
- Разработка регламента подбора, включающего эффективные инструменты отбора.
- Разработка программы входного тренинга и адаптации.
- Подбор кандидата.
- Адаптация к ГД и организационной культуре.
- Консультационное сопровождение.

Предполагаемые результаты: Активизация работы на внутреннем рынке, увеличение продаж.

Результаты диагностики организации (описание организации и системы управления, выявленные проблемы, выводы по результатам анализа, уточнение содержания работы) (1)

- Предприятие создано Госкомитетом по электронной технике в 1963году.
- В 60-80 годы прошлого века «Ангстрем» был лидером отрасли.

  В 1973 году, спустя десять лет после своего создания, НИИТТ и завод «Ангстрем» имели в своем активе 127 авторских свидетельств об изобретениях, 5 патентов за рубежом, 8 государственных и 30 отраслевых стандартов, Разработки и документация "Ангстрема" использовались на 23 серийных заводах, выпускавших 90 типов микросхем.
- В апреле 1993 г. было образовано государственное предприятие «Ангстрем» путем слияния завода «Ангстрем» и НИИ точной технологии и преобразовано в акционерное общество открытого типа «Ангстрем». После приватизации виды деятельности ОАО «Ангстрем» сохранены полностью.
- Сферой деятельности ОАО «Ангстрем» является разработка, производство и реализация изделий микроэлектронной техники.
- ОАО «Ангстрем» первым из предприятий электронной отрасли вышел из кризиса (достиг точки безубыточности в 1998 г.), на протяжении 7 лет имел самые большие в отрасли объемы продаж на внешнем рынке, освоил ряд технологий в интересах Министерства обороны РФ, потерянных в результате развала Советского Союза и отрасли. С 1993 до средины 2004 года выступал интегратором предприятий отрасли (был инициатором создания ОАО «Российская электроника») и Южной промзоны Зеленограда.

Результаты диагностики организации (описание организации и системы управления, выявленные проблемы, выводы по результатам анализа, уточнение содержания работы) (2)

- Предприятие имеет стратегическое партнерство с основными поставщиками, второй поставщик является обязательным по ключевым позициям.
- Основным рынком является рынок массового товара в ЮВА, характеризующийся жесткой конкуренцией по соотношению цена/качество с лидерами, внутренний рынок характеризуется политической конкуренцией (лоббированием), небольшими объемами и плохо прогнозируемыми перспективами.
- Рынок труда характеризуется конкуренцией за персонал 2-3 аналогичных компаний.
- Временной цикл производства основной продукции составляет 60 дней (200-300 операций) .
- Динамика рентабельности изменялась от отрицательной в 92 году, к нулевой в 97 году, стабильная порядка нескольких процентов на протяжении нескольких лет до 2004 года.
- Микроэлектроника - стратегическая отрасль, которая обычно поддерживается государством.
- На пространстве СНГ только два конкурента. К сожалению, конкуренция за бюджетные ресурсы ведет к потере общей конкурентоспособности отрасли.
- Основными клиентами являются предприятия ОПК, дистрибуторы и фабрики в ЮВА, приборостроители и системные интеграторы.

Результаты диагностики организации (описание организации и системы управления, выявленные проблемы, выводы по результатам анализа, уточнение содержания работы) (3)

- Принятие решения скорее коллегиальное, по результатам совещания, система совещаний с протоколом совещания (оперативные, по отклонениям, по качеству, по новым изделиям и т.д.).
- Планирование от плана продаж, годовое с уточнением (корректировкой), квартальное, месячное, ежедневное.
- В производстве основным методом управления является диспетчирование, при внедрении новых изделий и проведении изменений - формирование временных творческих коллективов, дизайн-центры управляются автономно.
- В производстве контроль осуществляется ежедневно, в разработке - согласно графику или плану мероприятий.
- Система мотивации встроена в культуру организации: комфортная атмосфера, интеллектуальная среда общения, честность отношений, получение опыта для молодежи, психологическое чувство хозяина кадровых работников.
- Этические дилеммы до 2004 года практически отсутствовали.

Результаты диагностики организации (описание организации и системы управления, выявленные проблемы, выводы по результатам анализа, уточнение содержания работы) (4)

- Основной проблемой являлась на момент работы потеря внутреннего рынка. 80% продукции поставлялось на рынки ЮВА.
- Была угроза перестать быть стратегическим предприятием.
- Была возможность - занять технологические ниши стратегического значения, потерянные другими производителями электронных компонентов.
- Два дивизиона или основных процесса (от денег до денег) были убыточны (сборочное и аппаратное производства).
- Продукция была неконкурентоспособной по цене, хотя и добротной.
- С одной стороны необходимо было реализовывать произведенную продукцию (задел), с другой формировать актуальный портфель заказов для двух производств.
- Подразделение, которое бы занималось маркетингом и продажами на внутреннем рынке отсутствовало.
- Предыдущие попытки создать маркетинговую структуру привели к уходу руководителей и распаду подразделений.
- Исход маркетологов был связан с готовностью окружающей среды принять обученного специалиста , сложностью стоящей перед ним задачей, отсутствием дружественного интерфейса с разработчиками и производством, а также отсутствием финансовых ресурсов. Основные ресурсы организации - человеческие (технологическая школа, управленческая школа, дизайнерская школа).

Содержание консультационной работы (задачи, этапы, особенности процесса)

Задачи:

- Исследование потребностей внутреннего рынка в продукции и услугах ОАО «Ангстрем». Анализ возможностей разработки и производства по удовлетворению запросов потенциальных заказчиков в интересах развития бизнеса фирмы.
- Создание в структуре предприятия подразделения для работы на внутреннем рынке.
- Подбор персонала и адаптация.
- Подбор руководителя и адаптация.
- Разработка внутренних нормативных документов, регламентирующих работу Службы по маркетингу и продажам: Положение о Службе.
- Определение сфер ответственности и полномочий взаимодействия сотрудников Службы с другими подразделениями.
- Определение основных функций подразделения и ключевых должностей.

Содержание консультационной работы (задачи, этапы, особенности процесса)

Этапы:

- Подбор персонала.
- Подготовка индивидуальных контрактов, переговоры, исполнение обязанностей руководителя, управление персоналом на этапе испытательного срока (входного тренинга)
- Адаптация к организации и ГД.
- Подбор руководителя, адаптация к должности.
- Совместное проведение с будущим руководителем (руководство)маркетингового исследования.
- Совместная разработка внутренних нормативных документов.
- Наставничество и практическая помощь руководителю и ключевому персоналу.
- Консультативное сопровождение Службы.

Содержание консультационной работы (задачи, этапы, особенности процесса)

Особенности процесса:

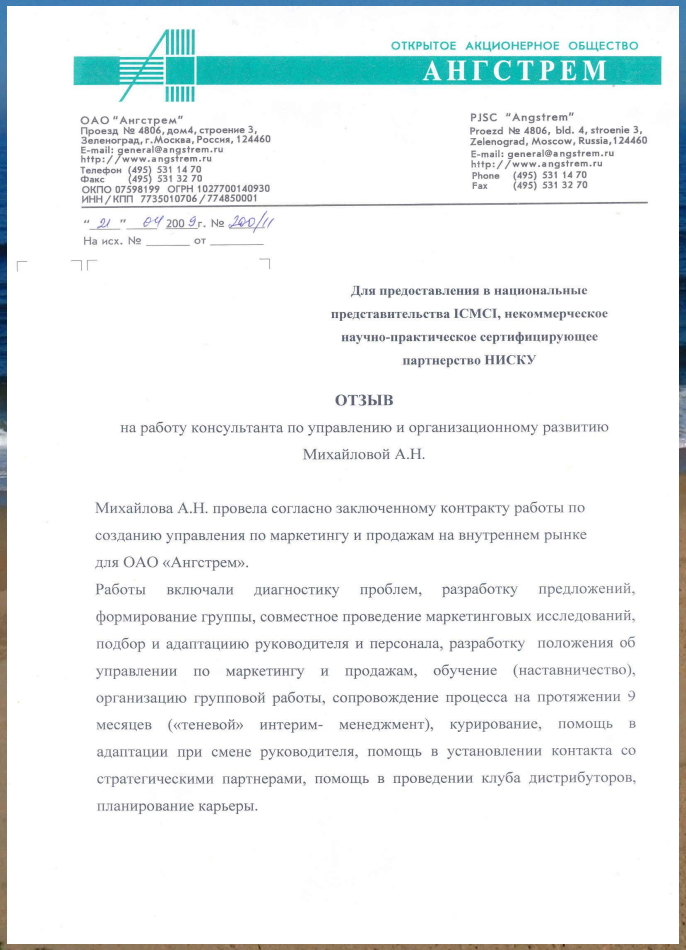
- Процесс сопровождался диагностикой проблем управления предприятием, производствами, дизайн центрами, а также окружающей среды.
- Процесс был по сути исследованием действием как в отношении окружающей среды, так и в отношении производства и разработки.
- Это был реализационный процесс организационного развития, включающий разработку стратегии и управление изменениями.
- Основные используемые методы: развивающее интервью, системный анализ, проектирование деятельности подразделения, эффективные совещания, обучение действием, коучинг.
- Успешность процесса зависела от компетентности консультанта в области электроники, его аналитических способностей, умения работать в том числе со специфической технической информацией (умения работать с экспертами).

Результаты проекта, насколько были достигнуты цели и выполнен запрос

Было создано управление по маркетингу и продажам как саморазвивающаяся структура со следующими функциями:

- Сбор и систематизация маркетинговой информации.
- Планирование продаж и новых изделий.
- Разработка требований к новым изделиям.
- Маркетинговый надзор (сопровождение) изделий в производстве.
- Развитие сервисных услуг.
- Ведение переговоров с заказчиками.
- Организация и взаимодействие с гос. заказчиками, интеграторами и дистрибуторами.
- Реклама и участие в выставках.
- Отгрузка товара и оформление документации к ним.
- Управление проектами (процессом исследований, разработки, производства и продаж или всего комплекса работ, в котором задействованы различные подразделения либо внешние организации).

Оценка проекта клиентом (1)



ОТКРЫТОЕ АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО
АНГСТРЕМ

ОАО "Ангстрем"
Проезд № 4806, дом4, строение 3,
Зеленоград, г.Москва, Россия, 124460
E-mail: general@angstrem.ru
http://www.angstrem.ru
Телефон (495) 531 14 70
Факс (495) 531 32 70
ОКПО 07598199 ОГРН 1027700140930
ИНН/КПП 7735010706/774850001

PJSC "Angstrem"
Proezd № 4806, bld. 4, stroenie 3,
Zelenograd, Moscow, Russia, 124460
E-mail: general@angstrem.ru
http://www.angstrem.ru
Phone (495) 531 14 70
Fax (495) 531 32 70

"21" 04 2009 г. № 200/11
На исх. № _____ от _____

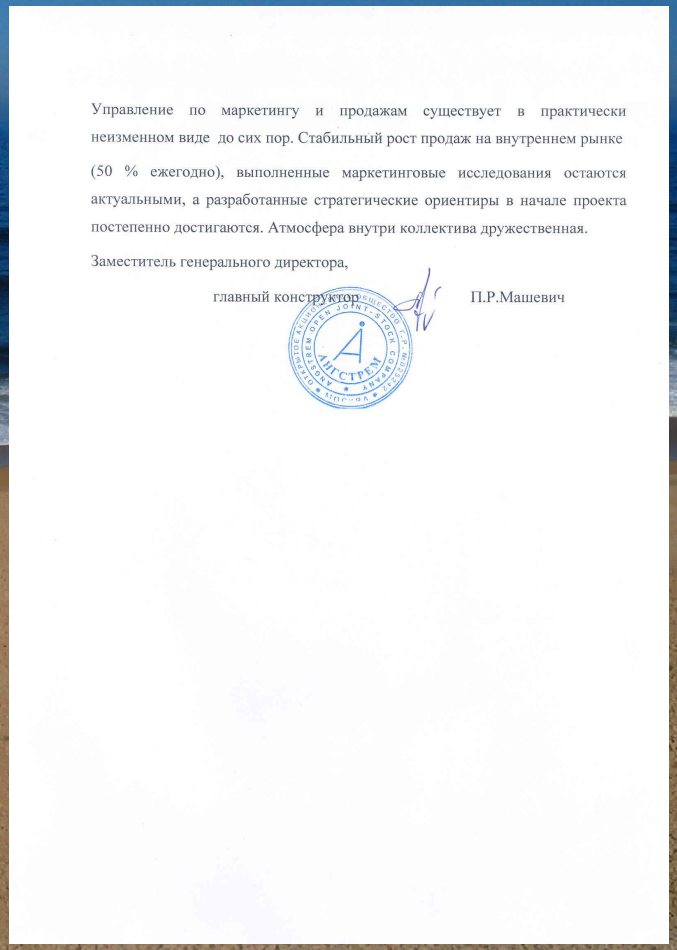
Для предоставления в национальные представительства ICMCI, некоммерческое научно-практическое сертифицирующее партнерство НИСКУ

ОТЗЫВ

на работу консультанта по управлению и организационному развитию
Михайловой А.Н.

Михайлова А.Н. провела согласно заключенному контракту работы по созданию управления по маркетингу и продажам на внутреннем рынке для ОАО «Ангстрем».

Работы включали диагностику проблем, разработку предложений, формирование группы, совместное проведение маркетинговых исследований, подбор и адаптациию руководителя и персонала, разработку положения об управлении по маркетингу и продажам, обучение (наставничество), организацию групповой работы, сопровождение процесса на протяжении 9 месяцев («теневой» интерим- менеджмент), курирование, помощь в адаптации при смене руководителя, помощь в установлении контакта со стратегическими партнерами, помощь в проведении клуба дистрибуторов, планирование карьеры.



Управление по маркетингу и продажам существует в практически неизменном виде до сих пор. Стабильный рост продаж на внутреннем рынке (50 % ежегодно), выполненные маркетинговые исследования остаются актуальными, а разработанные стратегические ориентиры в начале проекта постепенно достигаются. Атмосфера внутри коллектива дружественная.

Заместитель генерального директора,
главный конструктор П.Р.Машевич

Оценка проекта клиентом (2)

- Это была третья попытка создания службы маркетинга и возврата на внутренний рынок. Управление по маркетингу и продажам существует в практически неизменном виде (основные функции, структура, ключевые должности) до сих пор. Стабильный рост продаж на внутреннем рынке (50 % ежегодно, а с 2000 по 2002 г.г. объем продаж на внутреннем рынке вырос более, чем в 10 раз), выполненные маркетинговые исследования остаются актуальными, а разработанные стратегические ориентиры в начале проекта поэтапно достигаются. Рабочая атмосфера внутри коллектива комфортная, взаимодействие специалистов близкое к оптимальному. Консультант считается прародителем управления.
- Отзыв готовы подписать начальник управления по маркетингу и продажам, главный конструктор(зам.ГД по маркетингу и продажам), зам. ГД по сборочному и аппаратному производству, ГД

Оценка проекта консультантом, комментарии и выводы

Кейс замечательный. Такое признание для консультанта со стороны персонала вещь редкая. Результатом также являются четыре молодых специалиста, впоследствии занявшие ведущие роли в известных иностранных компаниях. Их уход был связан с быстрым ростом внутри и неготовностью организации к их адекватному карьерному продвижению.

Собственные новые разработки при выполнении проекта

- Быстрая адаптация вновь набранного персонала к организационной культуре.
- Быстрые маркетинговые исследования с использованием метода развивающего интервью.
- Использование клуба дистрибуторов для актуализации маркетинговой информации.
- Разработка не бюрократического, работающего (развивающего) «Положения об управлении по маркетингу и продажам».
- Адаптация нового руководителя к персоналу.
- Адаптация и развитие молодых специалистов.
- Теневой интерим-менеджмент.

СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ