

МЕХАНИЗМ ВЫРАБОТКИ НАДЕЖНОЙ СТРАТЕГИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Современные технологии конструирования, управления и производства позволяют с одной стороны значительно ускорить весь процесс бизнеса от идеи до поставки товара потребителю в любой регион его нахождения и быстро нарастить объемы производства, но с другой стороны, все это требует больших затрат, при этом продукция имеет свойство быстрого старения. Высокая динамика изменения рыночной ситуации обусловила резкое повышение требований по сокращению сроков поставок, качеству продукции и способности фирмы удовлетворять запросы потребителей. Реакция бизнеса на такую ситуацию стали гигантские инвестиции в новое оборудование, информационные технологии и реорганизацию процессов производства и системы закупок и продаж. К сожалению, для многих фирм такие затраты не дали ожидаемого результата. Причиной такого результата явилось отсутствие баланса взаимосвязи пяти основных факторов объема производства: скорости выполнения заказа, ассортимента выпускаемой продукции, надежности поставки нужного количества и в строго заданное время материалов и товаров, добавленной стоимости.

Нередко менеджеры преувеличивают влияние одного или двух факторов и забывают об остальных. Неумение выработать целостный подход по взаимодействию всех пяти факторов и является ошибкой многих компаний.

Проблема балансированности и оптимизации этих факторов сама по себе является сложной, к тому же имеющие место противоречия между подразделениями предприятия и неадекватность влияния отдельных подразделений на результаты работы фирмы, степени воздействия их руководителей на принятие системных решений делают эту проблему еще более трудноразрешимой. Например, руководитель производственного подразделения стремится увеличить объем производства и уменьшить номенклатуру готовой продукции, что обеспечивает снижение себестоимости и получение конкурентного преимущества фирмы по затратам. В то же время руководитель отдела маркетинга стремится расширить ассортимент товаров, что увеличивает финансовую надежность функционирования предприятия. Даже если менеджеры придерживаются «межфункционального подхода», их поджидают определенные ловушки, особенно в части балансирования объемов и ассортимента продукции, что является следствием неправильного толкования природы спроса на продукцию компании.

Например, известно, что на функциональные товары спрос устойчив и, как правило, предсказуем, а на инновационную продукцию и модные товары изменчив. Поскольку многие товары нельзя однозначно отнести только к той или иной группе, больше того со временем они меняют свою значимость у покупателей, то менеджеры часто исходят из неверных предположений и разрабатывают стратегию, плохо приспособленную для удовлетворения спроса на товары их компании.

Сегодня перед достаточно благополучным Брестским заводом по выпуску газовых плит стоит задача балансировки ассортимента, скорости перестройки производства на новую модель, сроков доставки продукции потребителю и затрат на реализацию такой концепции.

Основные рынки сбыта являются Россия и Белоруссия, где данное предприятие является монополистом. Однако имеется угроза создания на территории России ряда совместных предприятий с ведущими фирмами Азии и Европы, что может привести к потере большей доли рынка. Сейчас перед заводом стоит задача определить стратегию дальнейшего развития, которая может иметь три направления.

Первое направление. Продолжать ранее принятую стратегию, т.е. не менять ассортимент продукции, наращивая объем производства, сокращая себестоимость, ускорять доставку продукции потребителям за счет использования сети Интернет, т.е. стремиться сохранить монополию на рынке. Риск этой стратегии состоит в том, что Белорусскому предприятию будет сложно конкурировать с предприятиями, находящимися на территории России по затратам, так как материальные и энергетические ресурсы в России дешевле, требуются до-

полнительные расходы на доставку готовой продукции в Россию, налоги в Белоруссии выше, чем в России. Поскольку предполагается создание совместных предприятий с ведущими в этой области иностранными фирмами, то вряд ли возможно достичь превосходства по технологии изготовления и качеству продукции. Данная стратегия содержит угрозу потери доли Российского рынка, следовательно, сокращения объема производства и ухудшения финансового состояния предприятия.

Второй вариант стратегии предполагает значительное расширение номенклатуры продукции с целью поставок на рынок специализированных товаров, ориентированных на узкие потребительские сегменты.

Помимо обычных затрат на материалы, производство, логистику, а также накладные расходы на каждый вид продукции, возникнут дополнительные издержки, связанные с усложнением всей системы управления разработкой, производством, упаковкой и доставкой большого ассортимента на большое количество сегментов рынка. В результате произойдет рост номенклатуры комплектующих и материалов, товарных наименований, технологических процессов, сегментов рынка, организационных структур, что в свою очередь вызовет рост издержек, производительность труда понизится, возрастут затраты на поставку материалов и комплектующих.

Все это в конечном итоге повлияет на себестоимость продукции, увеличение цены и снижение конкурентоспособности.

Третий вариант стратегии состоит в определении ограниченного ассортимента продукции в виде четко продуманного модельного ряда с отличительными характеристиками. Это позволит производителю сократить номенклатуру комплектующих за счет использования одних и тех же деталей и узлов в различных изделиях, упростить технологический процесс, повысить серийность производства и производительность труда, сократить себестоимость продукции, увеличить объем производства и обеспечить его устойчивость.

Из рассмотрения вышесказанных примеров следует, что для выработки надежной стратегии любого предприятия, менеджерам требуется глубокое понимание взаимосвязи между элементами пяти факторов на всех стадиях изготовления продукции от конструирования до ее потребителя. Для достижения такого понимания необходимо сделать следующие шаги:

1. Выяснить каким образом взаимосвязь пяти факторов влияет на экономику предприятия. Здесь следует отметить, что сегодня нет правил и формул, с помощью которых менеджеры смогли бы для различных альтернативных стратегий путем расчета определенных показателей определить значения пяти указанных факторов и оценить их влияние на экономику предприятия в виде конкретных величин. Тем не менее такие расчеты, даже очень приближенные, необходимо сделать. Для этого рекомендуется воспользоваться статистическим анализом данных по определенным операционным точкам (процессам), или произвести соответствующие расчеты на базе экспертных оценок.

2. До балансировки указанных факторов необходимо сформулировать цели и приоритеты их достижения, а также определить возможные стратегические варианты с указанием характера изменения каждого фактора и границы их допустимых колебаний.

3. Разработать критерии для проведения мониторинга по реализации стратегии и по мере необходимости осуществлять ее корректировку.

4. Определить участие компании в использовании онлайн-торговых площадок и электронной коммерции для закупок материалов, комплектующих и реализации готовой продукции, наметить стратегию применения этих средств для исследования рынков и осуществления конкурентной борьбы. Характеристиками этой части стратегии являются параметры и показатели, отражающие, во-первых, изменение скорости поставок и цикла производства; во-вторых, степень устойчивости производства и поставок; в-третьих, улучшение стоимостных показателей.

При этом сильное преувеличение одного из факторов этой цепочки в условиях высокой динамики информационных процессов сразу же отрицательно сказывается на других факторах и в особенности на стоимостных показателях работы предприятия.

Умение разработать и реализовать стратегию, обеспечивающую балансирование объемных показателей, скорости поставок, длительности производственного цикла, ассортимента продукции, устойчивости процессов поставок и производства; стоимостных показателей (объем реализации, прибыли, затраты на товарные запасы, реконструкцию предприятия и т.д.), эффективное использование сети Интернет и информационных технологий - значит найти новые пути развития предприятия и обеспечить его устойчивое функционирование в условиях острой рыночной конкуренции.

А.И. Синкевич

ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ РЫНКА БАНКОВСКИХ ПЛАСТИКОВЫХ КАРТОЧЕК В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ

Банковская пластиковая карточка — одно из самых популярных во всем мире средств безналичных расчетов. Сегодня она становится предметом первой необходимости.

По данным Национального банка Республики Беларусь, количество эмитированных и находящихся в обращении карточек по состоянию на 01.07.2001г. составило 112928 карточек, из них 102709 в национальной валюте, 9951 в иностранной валюте и 268 в национальной и иностранной валюте. Что касается структуры карточного бизнеса, существующего на отечественном рынке, 58% общего количества эмитированных карточек составляют карточки международных платежных систем VISA, EUROCARD/MASTERCARD, 27,5% — карточки внутриреспубликанской системы «Белкарт», 14,5% приходится на долю частных карточек.

Банковская система Республики Беларусь никогда прежде не имела опыта работы с системами карточек, и процесс его приобретения связан с некоторыми трудностями. В настоящее время прослеживается рост индустрии пластиковых карточек, который не обходится без проблем.

В первую очередь это связано с тем, что развитие рынка пластиковых карточек определяется не спросом со стороны клиентов на данную банковскую услугу, а активной маркетинговой деятельностью банков, которые сами для себя создают рыночные ниши. В основном банки Республики Беларусь ведут работу по размещению карточек среди частных вкладчиков. Однако, эта задача осложняется из-за низкого уровня доходов подавляющей части населения; потери интереса к банковским структурам в результате различного рода экономических кризисов; недостаточной насыщенности потребительского рынка необходимыми товарами и предпочтения населения приобретать их на рынке, где обращаются наличные деньги; общей низкой банковской культуры.

Серьезной проблемой также является создание технической инфраструктуры. Для многих отечественных банков первоначальные вложения в карточные технологии являются неподъемными. Не каждый банк и ПТС позволит себе приобрести дорогостоящие импортные банкоматы, платежные терминалы, заготовки карточек и т.п. На начальном этапе этой деятельности часто возникают разногласия между банками и предприятиями торговли и сервиса по поводу распределения затрат, необходимых для внедрения карточек.

С точки зрения банка-эмитента, выпускающего карточки в обращение, очень важным вопросом является вопрос рентабельности выполняемых услуг. Существуют трудности и в развитии эквайринга, связанные с непониманием принципов функционирования карточного бизнеса и рассмотрение его в качестве чисто технического проекта, и в подготовке кадров, требующей на это от 2-х до 5-ти лет.

Немаловажным моментом является также защита информации и предотвращение мошенничества, что возможно лишь при участии государственных правоохранительных органов, которые будут действовать на основании четкого законодательства.