

ленческого учета могут только производители, работающие в условиях реального рыночного хозяйства.

АКТУАЛЬНОСТЬ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ

*В.И. Бохонко
В.М. Лемешевский*

Стратегический менеджмент – одно из ключевых направлений в управленческой деятельности. Стратегические решения оказывают существенное влияние на долгосрочное развитие компании, а стратегические ошибки могут привести к непоправимым последствиям. В деятельности управленческого персонала предприятий стратегический менеджмент выполняет роль «штабной функции». В этом штабе разрабатываются долгосрочные операции на фронте конкурентной борьбы. В условиях плановой системы фронт конкурентной борьбы проходил через кабинеты чиновников различных министерств и ведомств. Собственно, никакого серьезного значения стратегическое планирование не имело. Сейчас ситуация изменилась и выиграть в борьбе на рынке, не имея качественных стратегических решений, практически невозможно.

В современном деловом мире постепенно формируется новое экономическое мышление, в рамках которого доступ к дешевому сырью, дешевой рабочей силе и современным технологиям не создает конкурентных преимуществ для компании. Все это, включая технологии и деньги для их приобретения, можно купить на глобальном рынке. Основная проблема состоит в том, каким образом соединить все это вместе, чтобы успешно конкурировать на рынке. Конкурентные преимущества в современных условиях зависят от инноваций, используемых стратегий и способности компании осуществлять изменения, при этом вряд ли существует и будет существовать универсальная «стратегия успеха» в бизнесе. К успеху ведут две дороги – одна проложена в «идеальном мире», дру-

гая – в «реальном мире». По ним нужно научиться двигаться одновременно. Алгоритм движения следующий. Сначала нужно создать «идеальный мир», поселить в нем все то, что необходимо для счастья и успеха, затем продолжить мысленно дорогу от мира реального до мира идеального, – эта дорога, а также правила движения по ней и будут давать стратегию. Затем, используя имеющиеся ресурсы, нужно начать прокладывать реальную дорогу к идеальному миру. Успех будет тогда, когда эти две дороги пересекутся.

Рассмотрим формирование стратегии планирования на примере конкретного предприятия. «Первая аккумуляторная компания» – холдинговая торгово-производственная компания, основным направлением бизнеса которой на настоящий момент является дистрибуция автомобильных стартерных аккумуляторных батарей отечественного (в том числе и собственного) и импортного производства на рынках России и Белоруссии. Компания обладает несколькими договорами на эксклюзивную дистрибуцию ряда аккумуляторных батарей под известными торговыми марками.

Дополнительное ассортиментное направление – продажа запасных частей и расходных материалов для автотранспорта. Помимо торговой деятельности, «Первая аккумуляторная компания» активно развивает производственное направление:

– совместное предприятие «Первая аккумуляторная компания» с польским заводом Centra под названием «Полесские аккумуляторы» производит широкий ассортимент доступных аккумуляторных батарей под торговой маркой «Зубр» на основе лицензии на know-how. В состав холдинга «Первая аккумуляторная компания» также входит транспортная компания и производственная фирма, занятая в области производства сельскохозяйственных транспортеров. Основной вид деятельности – торговля, производство. Основной продуктовый ряд – аккумуляторы, автомобильные масла, шины.

Первая аккумуляторная компания должна стать лучшей компанией на территории России и Беларуси по производству, продаже и сервисному сопровождению продаваемых ею аккумуляторных батарей.

Развитие компании должно происходить в двух главных направлениях – развитие собственного производства и создание дистрибьюторской сети распределения аккумуляторов и связанных с ними товаров. Компания является и должна сохранить позиции крупнейшего импортера аккумуляторных батарей со стран Западной и Восточной Европы. Продукция, производимая на заводах, контролируемых компанией, должна соответствовать самым высоким стандартам и успешно конкурировать со своими западными аналогами не только на внутреннем, но и на внешнем рынках. Создаваемая система дистрибуции должна на основании концессионных соглашений с дилерами, системы собственных филиалов и представительств объединить в единую сбытовую сеть лучшие российские фирмы, специализирующиеся на продаже аккумуляторов под брендом «Первая аккумуляторная компания».

Основной деятельностью «Первая аккумуляторная компания» является производство и продажа стартерных аккумуляторных батарей. Компания импортирует, производит и продает АКБ, удовлетворяющие спрос всех категорий потребителей и представленные во всех ценовых нишах.

Развитие компании должно идти в двух главных направлениях: создание собственной дистрибуции и производства.

Компания продает только самые лучшие аккумуляторные батареи, предоставляет лучший среди конкурентов послепродажный сервис. Компания не должна и не может позволить себе иметь дефицит своего товара даже в самом отдаленном регионе своего рынка, в каждом филиале и на каждой торговой точке должен быть одинаковый ассортимент по одинаковым ценам и в любой точке России и Беларуси на аккумулятор компании должен распространяться гарантийный сервис в независимости от того, где аккумулятор был приобретен. В торговых отделениях компания старается предложить своим клиентам максимальное количество связанного с аккумуляторами товара самого высокого качества с фирменным сервисом от «Первая аккумуляторная компания». Компания всячески поддерживает своих дистрибьюторов, проводя открытую и честную политику продаж, для чего разработаны требования и стан-

дарты качества работы с товаром «Первая аккумуляторная компания». Многие региональные дистрибьюторы уже подписали с компанией франчайзинговые соглашения о работе по стандартам и вывеской «Первая аккумуляторная компания», и вместе с компанией движутся в направлении строительства цивилизованного рынка. Каждый год «Первая аккумуляторная компания» должна открывать не менее трех региональных представительств ПАК и должна прилагать максимум усилий для их успешного развития. Компания ставит перед собой очень высокие задачи и должна ориентироваться только на самый высокий результат, находя разумный баланс между сиюминутной прибылью и стратегическими перспективами.

Компания уважительно относится к конкурентам, перенимая от них положительный опыт и анализируя их ошибки, но всегда должна быть на шаг впереди них.

Компания долгое время работала только с импортным товаром, поскольку только он отвечал высоким требованиям, предъявляемым к качеству. Успешный бизнес с иностранными партнерами привел к строительству совместного завода по производству аккумуляторных батарей и рынок компании впервые получил аккумулятор европейского качества по цене отечественного производителя. С тех пор ПАК поставила перед собой задачу через развитие совместного завода, а также строительство собственного завода и приобретение российских заводов с отсталой технологической базой, принести в отрасль современные технологии и сделать отечественный аккумулятор конкурентоспособным не только на отечественном, но и на западных рынках.

«Первая аккумуляторная компания» стремится производить аккумуляторные батареи, удовлетворяющие потребность всех групп клиентов, и мгновенно реагировать на новые рыночные изменения. Компания концентрируется на всех сегментах вторичного рынка и в каждом из них стремится стать лидером, для чего должна гибко подходить к каждой группе клиентов, изучать их потребности и предлагать товар на таких условиях и по таким ценам, которые приносили бы максимальное удовлетворение от покупки. ПАК обязана

знать ключевые факторы успеха в каждом рыночном сегменте и быть быстрее и лучше своих конкурентов.

Продажу АКБ компания намерена осуществлять на территории России и Беларуси.

«Первая аккумуляторная компания» – вертикально интегрированная компания, и одним из основных конкурентных преимуществ должны стать низкие цены. Производственные мощности компании позволяют производить дифференцированные продукты, удовлетворяющие запросы всех категорий потребителей, и сегодня реально ПАК присутствует во всех сегментах рынка, что также повышает ее рыночные возможности. Созданная дистрибьюторская и филиальная сети позволяют продавать другие товары, связанные с АКБ, а именно – автомобильные шины и масла, что существенно выравнивает денежные потоки в межсезонье и, практически при тех же постоянных затратах, позволяет получать дополнительные доходы.

Другими словами, созданная бизнес-модель позволяет надеяться, что основными конкурентными преимуществами ПАК должны стать высочайшее качество предлагаемых товаров, приемлемые цены, высокий уровень гарантийного и послегарантийного сопровождения товаров, хорошее знание рынка, высокая квалификация сотрудников, лояльность дистрибьюторов и мгновенное реагирование на потребности клиента. ПАК ставит перед собой высокие цели, достичь которых может только сильная организация с сильными и высококвалифицированными людьми, делающими одно дело.

В ближайшее время компании необходимо разработать четкую и понятную стратегию минимум на три года, в реализацию которой будут верить не только ведущие менеджеры компании, но и рядовые сотрудники. В настоящий момент организационная структура предприятия меняется и находится в переходном состоянии из функциональной в дивизиональную. На сегодняшний момент она носит некий гибридный функционально-дивизиональный характер и является выражением старой стратегии.

Надо много работать над повышением уровня корпоративной

культуры, формированием команд и неформальных объединений. Компания отдает себе отчет в том, что низкий уровень корпоративной культуры есть следствие затянувшихся организационных изменений и отсутствия стройной объединяющей мотивационной программы. Решение этих проблем – приоритетная задача менеджмента компании.

Еще одна проблема, требующая немедленного решения, - это увеличение объемов собственного производства и строительство нового завода. В этом направлении проводится серьезная работа по поиску стратегического партнера.

«Первая аккумуляторная компания» – быстрорастущая, занимающая неплохое положение на рынке, и одной из проблем является финансирование перспективных проектов, поэтому остро стоит вопрос привлечения недорогих денежных ресурсов, что должно стать приоритетной задачей финансовой политики предприятия.

Руководство компании глубоко убеждено, что нынешним составом сотрудников компания может решить любые задачи, стоящие перед ней. Все менеджеры, начиная от линейного уровня, имеют высшее образование и, учитывая, что средний возраст компании составляет 35 лет, имеют прекрасные перспективы для получения дополнительных знаний и навыков, необходимых для более успешной работы. Компания несет ответственность за персонал, профессиональный и карьерный рост каждого отдельного работника, так как считает, что сотрудники предприятия – самый ценный актив. Ведущие специалисты компании в области маркетинга работают на рынке уже более десяти лет и все этапы его развития проходили вместе с ним. Кроме того, большой опыт работы с западными и восточно-европейскими поставщиками, у которых нынешний этап развития российского рынка уже давно миновал, позволяет стратегически смотреть на развитие отечественного аккумуляторного рынка, опираясь на опыт западных соседей.

Компания приветствует обучение персонала и предлагает всем критически посмотреть на свою квалификацию и ее соответствие занимаемому в организации месту. ПАК готова выделять средства для финансирования образовательных программ повышения

квалификации своих сотрудников. Такое обучение уже проводилось профессорско-преподавательским составом БГЭУ.

Успех и благосостояние компании зависят от ее потребителей. Понимая это, ПАК максимально концентрирует свои усилия на безукоризненное удовлетворение их потребностей. Наиболее сильные рыночные позиции ПАК находятся на вторичном рынке аккумуляторных батарей в средней и дорогой ценовой нише. Главный конечный клиент – владелец иномарки, наиболее состоятельная и требовательная часть общества, и компания должны приложить максимум усилий для сохранения своих лидирующих позиций в этом сегменте. Кроме того, ПАК должна проявлять максимум активности в низкой ценовой нише. На сегодняшний день это самая емкая часть рынка и у компании есть все – товар, менеджеры, знания, соответствующий сервис и достаточная агрессивность, чтобы занять лидирующее положение.

ПАК достаточно успешно работает с импортными поставщиками, со многими из которых ее связывают эксклюзивные соглашения на распространение их продукции на территории России и Беларуси только через торговую сеть компании. Это результат долгой и успешной работы и очень важно сохранить такие отношения. Ассортимент импортных АКБ, предлагаемых компанией, способен удовлетворить спрос любой категории потребителей. Следует обратить внимание на работу с отечественными производителями, так как протекционистская политика государства создала очень благоприятную среду для их развития, и они набирают все большую рыночную силу. На сегодняшний день стратегическая зона бизнеса находится именно в ассортименте российских производителей.

«Первая аккумуляторная компания» стремится развиваться в гармонии с развитием рынка, общества, государства, открыта и всегда готова к диалогу по созданию стратегических альянсов, объединений, если это принесет благо стране, обществу, сотрудникам компании.

Основная стратегическая цель предприятия – стать эффективной, гибкой и высокопрофессиональной организацией, завоевав проч-

ные конкурентные позиции на рынках РФ и Беларуси за счет разумной, аналитически обоснованной деятельности в области производства и дистрибуции автомобильных аккумуляторных батарей и других запасных частей и расходных материалов для автотранспорта с целью обеспечения устойчивого потенциала для дальнейшего развития компании, справедливой прибыли владельцам и высокого уровня социальной ответственности перед обществом, партнерами и коллективом.

ВЫБОР ЦЕЛЕВОГО РЫНКА В УСЛОВИЯХ НЕПОЛНОЙ ИНФОРМАЦИИ НА ОСНОВЕ НЕЧЕТКОГО АНАЛИЗА АЛЬТЕРНАТИВ

Д.А. Валиев
БГУ ИР

Для долгосрочной выживаемости и жизнеспособности предприятия важен правильный выбор целевого рынка или рынков, на которых предприятие собирается работать. Это стратегическое маркетинговое решение (МР) является первоначальной основой последующих МР – как стратегических, так и тактических. Осознание всей важности подобного решения позволяет предприятию правильно сориентировать свой бизнес и не допустить возможных просчетов, которые могут быть выявлены на последующих этапах работы предприятия на выбранном рынке, когда вносить изменения в МР: либо затруднительно с позиции переориентации налаженного производства и системы реализации товара, либо это дорогостоящий процесс. Поэтому крайне важно предприятию сразу нацелиться на перспективный и высокоприбыльный в будущем рынок. Для разработки подобного решения необходимо привлекать сотрудников предприятия, способных квалифицированно оценить возможные угрозы и привлекательность рассматриваемых рынков, дать экспертную оценку по отобранным критериям.

Можно выделить несколько методов выбора целевого рынка, основанных на сравнительном анализе и многокритериальном от-