

Совершенствование процесса разработки конкурентной стратегии предприятия хлебопекарной промышленности

© 2013 Хайров Роман Раисович
Саранский кооперативный институт (филиал)
Российского университета кооперации
430027, Республика Мордовия, г. Саранск, ул. Транспортная, д. 17
E-mail: t.e.kuznetsova@ruscoop.ru

Дана оценка практики разработки конкурентной стратегии лидера регионального рынка хлебо-булочной промышленности Мордовии. Систематизированы этапы процесса разработки конкурентной стратегии. Представлены рекомендации по использованию модели соответствия внутренних возможностей предприятия рыночным потребностям.

Ключевые слова: конкуренция, предприятие, конкурентные преимущества, процесс, конкурентная стратегия, управление, процессный подход, рынок хлебобулочной и мучной кондитерской продукции.

Процесс разработки конкурентной стратегии и ее последующей реализации является одной из актуальных проблем практически для всех российских предприятий. Несмотря на существующий мировой опыт в этой области, в настоящее время нет единого формализованного отраслевого подхода к решению этой задачи, в том числе и в хлебопекарной промышленности.

Проведенное нами исследование существующей практики разработки стратегии в ОАО «Саранский хлебокомбинат» - лидере регионального рынка хлебобулочной и мучной кондитерской промышленности Республики Мордовии - позволило выявить в организации этого процесса ряд недостатков, которые ведут к принятию неэффективных решений в вопросах выбора вариантов стратегического развития и отдельных мероприятий.

Формирование стратегии, обеспечивающее ее реалистичность и эффективность, должно быть не только прерогативой высшего менеджмента предприятия, но и сферой профессиональных интересов всех работников. Распределение задач разработки стратегии на другие уровни менеджмента, отвечающие за последующую реализацию конкретных мероприятий, создаст область постоянной ответственности всех сотрудников за стратегический успех предприятия. Чем больше людей будут иметь отношение к разработке стратегии, тем в большей степени они будут нести ответственность за ее результаты, разделять ее цели и задачи.

Процесс формирования конкурентной стратегии предприятия должен рассматриваться с системных позиций. Особое внимание в этом про-

цессе следует уделить установлению ролей и взаимосвязей между генеральным директором и другими сотрудниками. Для предприятий, аналогичных по основным показателям деятельности и рыночным характеристикам ОАО «Саранский хлебокомбинат», наиболее целесообразен процессный подход к разработке конкурентной стратегии. В соответствии с ним сотрудники целенаправленно и на постоянной основе вовлекаются в рассматриваемый процесс.

Разработка конкурентной стратегии предприятия должна рассматриваться как процесс с определенными этапами, по результатам выполнения которых можно судить о качестве стратегии. В общем виде процесс разработки конкурентной стратегии предлагаем представить в виде известной модели «черного ящика».

Входными данными для процесса будут выступать: информация о внешней среде компании (информация о конкурентах), информация о рынках сбыта компании. Особой и наиболее значимой является информация о запросах и потребностях покупателей. Эту информацию достаточно сложно получить, так как ее источниками, как правило, служат исследования рынков, рекламации покупателей, источники маркетинговой информации (опросы, анкетирование, рекламные акции) и т.п.

Так как на многих предприятиях, так же как и в ОАО «Саранский хлебокомбинат», процесс разработки конкурентной стратегии инициируется руководством в соответствии с командным стилем управления, в качестве управляющей подсистемы будет рассматриваться генеральный директор. Управляющее воздействие на процесс

будет реализовываться через процедуры, осуществляемые и сейчас в системе менеджмента предприятия. К ним можно отнести:

1) процедуры анализа конкурентов (используются отделом маркетинга и сбыта, но требуют приведения в соответствие с теоретически проработанными моделями анализа конкурентов);

2) процедуры анализа внутренней среды (используются планово-экономическим отделом и бухгалтерией). Их необходимо развивать за счет анализа в динамике приращения стоимости выполняемых действий в виде появления дополнительной ценности для покупателя;

3) политику управления предприятием, т.е. сферу ответственности генерального директора и акционеров ОАО, которая также отражает их видение положения предприятия в будущем.

Основными элементами организационного механизма разработки конкурентной стратегии будут выступать два подразделения - отдел маркетинга и сбыта, планово-экономический отдел. Среди других привлекаемых к этой работе подразделений следует также выделить производственный отдел. Основу обеспечения информационной функции процесса составит информационная система предприятия, ориентированная на высокое качество коммуникаций.

Основным выходом данного процесса будет разработанная конкурентная стратегия. Побочными элементами выхода процесса можно считать составляющие конкурентной стратегии: планы работы (квартальные, годовые планы производства, продаж, развития сегментов рынка и т.п.), запросы квот на маркетинговую деятельность предприятия в рамках сформированной конкурентной стратегии, а также авторизация (выяснение положения) предприятия на рынке сбыта.

Организационную схему разработки конкурентной стратегии для предприятия хлебопекарной промышленности можно представить в виде процесса, состоящего из ряда последовательных этапов:

- сбор и обработка информации о внешней и внутренней среде предприятия;
- определение стратегических целей;
- определение стратегических альтернатив;
- выбор и опубликование конкурентной стратегии предприятия.

Основой для входной информации процесса разработки конкурентной стратегии предприятия будет служить информация о реальных объемах продаж, о возврате нереализованной продукции и перспективах развития рынков. Такую информацию предоставляет отдел маркетинга и сбыта. Вспомогательную роль играют руководители пла-

ново-экономического, производственного и других подразделений. Ежемесячно при их поддержке и участии должен проводиться текущий анализ положения предприятия на региональном рынке хлебобулочной и мучной кондитерской промышленности и ситуации на рынках присутствия в целом. На основании этих данных, а также данных конкурентной разведки необходимо определить перспективы дальнейшего развития компании и провести корректировку текущих планов, которые были сформированы до начала процесса разработки конкурентной стратегии. Поскольку установление стратегических целей и определение приоритетов развития компании составляют сферу ответственности генерального директора, выбор стратегического курса осуществляется с учетом его позиции и позиции собственников.

На данном этапе разработки конкурентной стратегии предприятию необходимо привлекать специализированные консалтинговые агентства, которые смогут профессионально выявить, сопоставить и оценить сильные и слабые стороны его и конкурентов, возможности и угрозы внешнего и внутреннего характера. Это особенно важно, поскольку, к примеру, сейчас в ОАО «Саранский хлебокомбинат» нет специалистов, владеющих навыками проведения системного анализа предприятия и внешней среды. В будущем предприятию необходимо иметь собственного специалиста, обладающего соответствующими компетенциями.

По завершении данного этапа предприятие должно получить исчерпывающую информацию о внешней среде и внутреннем потенциале, необходимую для разработки прогноза его развития как основы будущей конкурентной стратегии.

На следующем этапе формирования конкурентной стратегии высшему руководству необходимо четко сформулировать (или уточнить) видение и миссию предприятия. По времени это наименее трудоемкое мероприятие, соответственно, этап также является непродолжительным. Работа проводится, как правило, с применением методов мозгового штурма, Дельфи, построения дерева целей и т.п.

При определении стратегических целей следует разрабатывать несколько вариантов развития предприятия:

1) реалистический - на основе данных о внешнем и внутреннем положении компании;

2) пессимистический - ориентирован на возможные неблагоприятные условия реализации стратегии;

3) оптимистический - учитывает возможности реализации стратегии в наиболее благоприят-

ятных условиях достижения поставленных целей.

Реалистический сценарий разрабатывается наиболее подробно, а остальные обычно рассматриваются как резервные, применяемые в зависимости от ситуации.

Процесс выбора стратегических альтернатив должен происходить с использованием ряда инструментов анализа среды, например: корреляционного SWOT-анализа, функционально-стоимостного анализа и др. Однако необходимо отметить, что для принятия решения о выборе конкурентной стратегии в типовой схеме ее разработки набор возможных инструментов представлен более широко.

Для анализа внешней среды предприятия хлебопекарной промышленности следует использовать PEST-анализ, модель 5 сил М. Портера, матрицу возможностей и матрицу угроз. Возможен вариант составления профиля среды, но для этого требуются масштабные достоверные сведения о предприятии. Для анализа внутренней среды необходимо использовать внутреннюю диагностику, стратегический анализ уровней издержек, построение цепочки ценностей М. Портера, метод портфельного анализа.

С помощью указанных методов, а также дополнительных методов можно сделать выбор варианта стратегии развития предприятия на основе типовой классификации стратегий.

Далее в соответствии с выбранной конкурентной стратегией готовятся базовые планы, которые будут представлены в итоговом варианте стратегии как составные ее элементы. Также здесь необходимо определить основные показатели, на основании достижения которых можно будет оценивать результаты реализации стратегии в будущем.

Таким образом, предлагаемый для предприятия хлебопекарной промышленности вариант структуризации процесса разработки конкурентной стратегии и его методическое обеспечение позволят, по нашему мнению, в определенной степени учесть отраслевую специфику и в конечном итоге повысить эффективность реализации стратегии.

Преимуществами рассматриваемого процессного подхода в данном случае являются:

- установление четких требований к входам и выходам процессов;
- контроль выполнения процессов;
- постоянный анализ и оценка значений измеряемых параметров по сравнению с установленными;
- периодическая оценка результативности процессов и, при необходимости, их последую-

щая корректировка в соответствии с содержанием мероприятий стратегии.

Предлагаемая модель процесса разработки конкурентной стратегии может изменяться с учетом возможных изменений входной информации.

Конкурентная стратегия должна основываться на принципах маркетинга, способствующих выполнению следующих основных условий успеха ее последующей реализации:

- наличие достаточно широкого ассортимента ряда продукции;
- активная разработка новых видов продукции, особенно экологически чистых видов, продуктов с пониженной энергетической ценностью, полезными добавками;
- привлекательная и зарегистрированная торговая марка;
- удобная и современная упаковка, позволяющая сохранять натуральные свойства хлебобулочных и кондитерских изделий;
- профессиональное информирование потребителей и партнеров, рекламирование продукции и использование других эффективных средств маркетинговых коммуникаций;
- гибкая ценовая политика, предусматривающая дифференцированную систему скидок и условий оплаты для различных категорий оптовых и розничных торговцев.

Необходимость разработки конкурентной стратегии на принципах маркетинга подтверждается и тем, что на современном этапе развития рынка хлебобулочной и мучной кондитерской продукции поиск наиболее эффективных способов повышения конкурентоспособности в значительной мере связан с использованием именно инструментов и методов маркетинга.

Для эффективного планирования процесса разработки конкурентной стратегии следует составить календарный план намеченных мероприятий, в котором будут четко указаны сроки их выполнения, параллельный и (или) последовательный характер выполнения и т.п.

В соответствии с типовой схемой разработки стратегии после определения необходимых ресурсов, сроков выполнения мероприятий, исполнителей и прочего необходимо подготовить пакет документов.

Основными документами, разрабатываемыми в процессе формирования стратегии, являются бизнес-планы (по новым видам хлебобулочной и мучной кондитерской продукции), инвестиционные проекты (по новым технологиям), измененные регламенты предприятия, например, должностные инструкции по новым функциональным единицам отдела маркетинга и сбыта,

маркетинговый план, производственная программа и т.п.

Ожидаемые результаты конкурентной стратегии выражаются составом оценочных показателей. Для предприятия хлебопекарной промышленности к показателям, характеризующим экономические результаты, можно отнести рост объемов продаж, повышение конкурентоспособности продукции, замещение аналогичной продукции конкурентов, повышение финансовой устойчивости предприятия, эффективное использование производственных фондов и площадей, повышение инвестиционной привлекательности предприятия. Оценка социальных результатов может выражаться в наиболее полном удовлетворении потребностей и запросов покупателей, в повышении лояльности потребителей, в увеличении численности в бюджет и социальные фонды.

Для реализации мероприятий стратегии необходимы соответствующие финансовые, материальные и трудовые ресурсы. Чтобы обеспечить минимизацию затрат на стратегию, руководству предприятия можно рекомендовать использование модели соответствия внутренних возможностей предприятия рыночным потребностям. Применение такой модели требует тщательной проработки организационно-экономического обеспечения конкурентной стратегии. В этом плане стоит рассматривать возможности использования существующего обеспечения, его частичного изменения или разработки нового. Мы считаем, что для предприятий, аналогичных ОАО «Саранский хлебокомбинат», целесообразно выбрать третий вариант. Это объясняется следующими обстоятельствами. Создание новой структурной схемы процесса разработки конкурентной стратегии имеет целый ряд стратегических преимуществ:

- позволяет приспособить стратегию к постоянно меняющимся потребностям рынка хлебобулочной и мучной кондитерской продукции;
- делегирует ответственность до самого нижнего функционального уровня управления;

- позволяет генеральному директору заниматься стратегическими проблемами предприятия в целом;

- делает стратегический анализ более объективным, а потому эффективным;

- способствует направлению ресурсов предприятия в те области деятельности, которые имеют наибольшие перспективы роста;

- позволяет охватить все аспекты достижения стратегических приоритетов предприятия;

- способствует принятию рациональных компромиссных решений с учетом степени соответствия интересам компании в целом;

- стимулирует сотрудничество, единство подходов к решению проблем, разрешению конфликтов и обеспечению эффективных коммуникаций между функциональными подразделениями, руководителями и сотрудниками предприятия.

Полагаем, что предложенные меры по совершенствованию процесса разработки конкурентной стратегии для предприятия хлебопекарной промышленности позволят укрепить его позиции на региональном рынке, повысить его финансовую устойчивость и инвестиционную привлекательность, а также будут способствовать формированию гибкой, адаптивной системы управления предприятием в целом и процессом разработки его конкурентной стратегии в частности.

1. Домнин В.Н. Брендинг: новые технологии в России. СПб., 2002.

2. Моисеева Н.К. Брендинг в управлении маркетинговой активностью. М., 2003.

3. Аакер Д.А. Создание сильных брендов. М., 2003.

4. Гэд Т. 4D Брендинг / Стокгольмская школа экономики, 2008.

5. ЛеПла Ф.Дж. Интегрированный брендинг. М., 2003.

6. Прингл Х. Энергия торговой марки. СПб., 2008.

7. Райс Э. Позиционирование: битва за узнаваемость. СПб., 2009.

Поступила в редакцию 06.05.2013 г.