

ПЛЕНАРНЫЕ ДОКЛАДЫ

СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПРОМЫШЛЕННЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ В УСЛОВИЯХ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ТУРБУЛЕНТНОСТИ НА ПРИМЕРЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «ЕВРО-ЛОКС» В 1997–2017 ГОДАХ

Я. Г. Кулета

ООО «ЕВРО-ЛОКС», Польша

Рассмотрены основные стратегии развития ООО «ЕВРО-ЛОКС» на территории Польши. Определены главные факторы успеха фирмы «ЕВРО-ЛОКС» на отечественном и общеевропейском рынке.

Фирма ООО «ЕВРО-ЛОКС» Польша (ЕЛП) была основана в 1997 г. в качестве независимого предприятия, занимающегося продажей продукции холдинга Lowe & Fletcher (L&F), производящего, в свою очередь, замочные изделия с 1887 г. L&F был основан в Вилленхол – историческом центре замочно-скобяного производства Великобритании. За более чем вековую историю английская фирма приобрела богатый опыт, сохранив при этом формат семейного предприятия.

В течение почти двух десятилетий ЕЛП вырос в одного из европейских лидеров по производству механических запирающих систем и замков. На сегодняшний день среднее месячное производство ЕЛП составляет от 1,2 до 1,6 млн замков и других изделий, поставляемых клиентам на территорию Польши, Евросоюза, США, Российской Федерации и стран бывшего СССР.

Таблица 1

Стратегические показатели 1997–2017 гг.

Этап	1997	1999	2000	2002	2003	2008	2009	2010	2015	2016	2017	
Польша												
Постоянные цены – предыдущий год = 100												
Динамика ВВП	107,1	104,3	104,3	101,4	103,9	105,1	101,6	103,6	103,9	102,8	104,4 ⁽¹⁾	
Объем реализованной промышленной продукции	% 111,5	103,6	106,7	101,1	108,3	103,6	95,5	109,0	106,5	103,5	108,1 ⁽¹⁾	
Уровень безработицы	10,3	13,1	15,1	18,0	20,0	9,5	12,1	12,4	9,7	8,3	7,0 ⁽²⁾	
Миллион												
Занятые	16,2	15,9	15,5	14,9	12,6	14,0	13,8	14,1	14,8	15,2	16,5 ⁽¹⁾	
Зарегистрированные безработные	1,8	2,4	2,7	3,2	3,2	1,5	1,9	2,0	1,6	1,3	1,1 ⁽²⁾	
Цинк, 1 кг	\$ 1,31	1,09	1,12	0,78	0,99	1,88	1,66	2,16	1,93	2,09	2,80 ⁽³⁾	
Курсы валют	\$	3,52	4,15	4,14	3,83	3,74	2,96	2,85	2,96	3,77	3,94	3,84 ⁽³⁾
	€	3,89	4,17	3,85	4,02	4,08	4,17	4,12	4,12	4,18	4,36	4,27 ⁽³⁾

Источник: собственная разработка: 1 – II квартал, 2 – август, 3 – январь–сентябрь 2017.

Стратегические показатели 1997–2017 гг.

Этап		1997	1999	2000	2002	2003	2008	2009	2010	2015	2016	2017 ⁽²⁾
Рост продаж		–	–	100	162	100	322	75 ⁽¹⁾	100	165	100	133
Занятые		2	4	5	17	23	118	99	106	169	182	233
Производственный персонал		0	1	2	12	17	101	83	87	144	155	204
Непроизводственный персонал		2	3	3	5	6	17	16	19	25	27	29
	%	100	75	60	29	26	14	18	18	15	17	12

Источник: собственная разработка: 1 – предыдущий год = 100, 2 – сентябрь.

Контрольные точки (milestone): 1999 – безубыточность, 2002 – покупка собственных производственных помещений, 2004 – Польша вступает в Евросоюз, 2006 – открытие нового завода и запуск литейного цеха цинка, 2009 – кризис, 2017 – начало процесса расширения завода.

Этап первый. Рождение 1997–1999 гг.

Разработка стратегического проекта «ЕВРО-ЛОКС в Польше – Непосредственное Присутствие» началась в 1995 г. L&F поручил специалистам по рыночным исследованиям и маркетингу проанализировать и оценить шансы нового проекта. К сожалению, проделанные исследования и их конечный результат не смогли ответить на вопрос, насколько велики шансы успеха или неудачи, которые несет непосредственное инвестирование в Польшу. В связи с этим руководством L&F было принято решение о «разведке боем». Была зафиксирована максимальная величина денежных расходов, Польша назначена географическим рынком, определен трехлетний период достижения рентабельности, а также принят на работу Бизнес-менеджер (БМ). На этом стратегическое планирование на уровне холдинга было окончено.

Уточнение элементов маркетинг-микс проходило во время ежедневной работы БМ с потенциальными клиентами.

Продукт. Первыми продаваемыми продуктами были замки для офисной мебели, производимые в Бристоле, а также почтовые и кулачковые замки, производимые бельгийским заводом в городе Бастонь.

Цена. В условиях польской экономики, характерных для того времени, проблема цены не являлась столь значимой. Низкая конкурентоспособность рынка давала возможность устанавливать цены на основе ощущаемой ценности продукта (Value Based Pricing) и максимального увеличения прибыли, но нашей целью была поддержка долгосрочных и обоюдно выгодных отношений. Поэтому в то время наши реализационные цены отличались от цен конкуренции максимум на $\pm 5\%$.

Продвижение. Для рыночного обеспечения информации изначально было принято только два маркетинговых инструмента – личный контакт БМ с небольшим сначала количеством потенциальных покупателей на рынке и участие в специальных выставках, посвященных мебельной промышленности, безопасности и охране труда. В то время выставки были важным источником получения информации.

Место. В первую очередь внимание было сосредоточено на деловых рынках (B2B) и его следующих сегментах: почтовые ящики, а также офисная и металлическая мебель. Принято решение, что поставка продукции будет производиться непосредственно на предприятия клиентов.

Этап второй. Персонал – Новый Компонент. 2000–2002 гг.

Люди. В январе 2000 г. фирма начинает работу в составе четырех работников. В течение двух лет их количество возрастает до 17, из них 12 человек – прямые производственники, 5 – управляющие, которые занимаются маркетингом, логистикой, финансами и производственными процессами. Функции бухгалтерского учета выполняет внешняя фирма (аутсорсинг). Матричная организационная структура благодаря целеустремленному, готовому к кооперации персоналу работает успешнее, чем конкуренция. Эффективно используемые рыночные механизмы строят конкурентное преимущество.

Продукт. Стратегическое изучение рынка позволило расширить ассортимент продуктов. Изделия, поставляемые нами на польский рынок – кулачковые, почтовые замки, для оконных ручек, сейфов, щитового оборудования, шкафов промышленного управления, а также для мусорных контейнеров и др.

Цена. Влияние цены на конкурентоспособность возрастает по причине столкновения с азиатской и европейской конкуренцией. Начинаем повышать эффективность деятельности для поддержания уровня валовой и операционной прибыли. Постепенное выявление реальных потребностей клиентов и ведение стратегии ценового лидера в области производства позволяет удерживать цены на 5–10 %-ном уровне выше средних рыночных цен.

Продвижение. К главному каналу коммуникации торговых мощностей с рынком – лицом к лицу, добавляем расширенную выставочную стратегию. Начинаем принимать участие в международных выставках в Польше и Евросоюзе. Тематика выставок – металлоизделия, офисная мебель, безопасность труда и безопасность домашних средств.

Место. Расширяем пространство действия ЕЛП на очередные подразделения рынка. К концу 2002 ЕЛП обслуживает следующие сегменты: металлическая мебель, деревянная мебель, металлические ящики, электрооборудование, оконная фурнитура, оптовые базы.

Этап третий. Новые Стратегические Возможности. 2003–2008 гг.

Продукт. Поставляем: возможность закрывания, конкурентное преимущество, качество, время. Запускаем и развиваем новые продукты, используем европейское законодательство. В течение трех лет продаем дополнительно 8 млн «европейских» замков.

Место. Упразднение пограничного контроля сокращает время поставок. Развивается внутренний и внешний транспорт. Формулируем новый стратегический фактор – время. Наша цель – это 65 % поставок польским покупателям реализовать в течение пяти рабочих дней. С помощью простых визуальных графиков управляем протоколами материалов, компонентов, продуктов.

Продвижение. Отвечаем на все формальные и неформальные запросы. Стратегия: вопрос–ответ–вопрос.

Цена, ее уровень на 5–10 % выше средних цен конкурентов. Стратегия ценового лидера. Инвестиции – собственный производственный цех. Новые технологии: автоматическая нарезка ключей, сборка цилиндров, литье цинка под давлением.

Этап четвертый. Кризис 2009 г.

В 2009 г. наш главный рынок почтовых «европейских» ящиков замирает. Теряем приблизительно 25 % продаж. Новые условия заставили нас приуменьшить занятость и сократить производственные штаты на 18 %. Дополнительно финансовый результат уменьшается на 34 %, однако фирма остается рентабельной.

Этап пятый. Новые рынки и продукты. 2010–2015 гг.

Благодаря прочной рентабельности выживаем и в течение пяти лет снова достигаем продажной стоимости 2008 г.

Новые рынки. Начинаем работать со странами СНГ: Беларусью, Россией, Украиной, Казахстаном, Прибалтикой и пр.

Новые продукты. Начинаем производство электронных систем.

Этап шестой. Новые Перспективы. 2016–2020 гг.

В сентябре 2016 г. руководство L&F поставило ЕЛП задачу повышения производственных мощностей до уровня 3,5 млн замков в месяц. В 2017 г. начался процесс расширения завода в Руде-Слёнской на следующие 5 тыс. квадратных метров производственной площади, которые позволят выполнить поставленную задачу.

Главные факторы успеха

1. Стремление к лидерству на рынке.
2. Партнерские отношения с клиентами.
3. Система сбора информации о потребностях клиентов.
4. Система сбора информации о конкурентах.
5. Система генерирования новых идей.
6. Стратегическое планирование.
7. Моделирование результатов альтернативных стратегий.
8. Точное определение рыночных сегментов.
9. Автоматизированная система управления: продажами, логистикой и производством.
10. Гармонизация компонентов организации и их синхронизация по времени.

Литература

1. Котлер, Ф. Маркетинг, менеджмент / Ф. Котлер, К. Л. Келлер. – 14-е изд. – СПб. : Питер Пресс 2017.
2. Michael, E. Porter. Przewaga konkurencyjna : osiaganie i utrzymywanie lepszych wyników / Michael E. Porter. – Rzym : New Media S. r. l., Aliberti editore, 2010.
3. Oblój, K. Strategia organizacji / K. Oblój. – III wydanie. Warszawa : PWE 2014.
4. Rumelt, R. Good Strategy Bad Strategy: The Difference and Why It Matters / R. Rumelt. – Bungay : Clays, 2011.
5. Vaughan C. Judd. Differentiate With the 5th P: People / Vaughan C. Judd. – Industrial Marketing Management 16, 241–247 (1987), New York.
6. Larry, E. Greiner, Evolution and Revolution as Organizations Grow / E. Larry. – HARVARD BUSINESS REVIEW, May–June 1998, 1998 by the President and Fellows of Harvard Collage.
7. Adamiecki, K. Harmonizacja jako jedna z głównych podstaw organizacji naukowej / K. Adamiecki. – Przegląd Techniczny 49, 551–556 (1924), Warszawa.
8. Zinc Futures End of Day Settlement Price. – Режим доступа: www.indexmundi.com. – Дата доступа: 15.10.2017.
9. Główny Urząd Statystyczny. – Режим доступа: www.stat.gov.pl. – Дата доступа: 15.10.2017.
10. Narodowy Bank Polski (NBP). – Режим доступа: www.nbp.pl. – Дата доступа: 15.10.2017.