

(сократить число частных критериев), приведение многокритериальной задачи к однокритериальной, сокращение в процессе решения задачи числа альтернатив.

Понижение размерности многокритериальной задачи достигается различными путями: за счет перевода части критериев в ограничения, путем исключения малозначимых критериев и критериев, приближенно равных у сравниваемых альтернатив. Сокращение числа альтернатив достигается исключением вариантов, не удовлетворяющих критериям-ограничениям, и представителей, неконкурентоспособность которых очевидна.

Один из методов приведения многокритериальных задач к однокритериальным заключается в последовательном агрегировании (свертывании) критериев низшего иерархического ранга в групповые и обобщенные критерии. Агрегирование предполагает использование постоянных или переменных весовых коэффициентов (коэффициентов значимости) для каждого критерия. В этих целях может быть использована экспертная система. В результате маркетинговых исследований определяются конкуренты. Предварительно разрабатывается система критериев для сравнительной оценки конкурентоспособности продукции, включающая частные критерии. После процедур, направленных на снижение размерности задачи, с учетом наличия технической и коммерческой информации для оценивания частных критериев и значимости критериев совместно с предприятием принимается система критериев. Качественные оценки частных критериев выполняются экспертами.

ВЕРТИКАЛЬНАЯ ИНТЕГРАЦИЯ КАК ИНСТРУМЕНТ ЭКСПОРТНОЙ СТРАТЕГИИ СРЕДНЕГО БИЗНЕСА

И.А. Каверинская

Институт экономики НАНБ, Беларусь

Резюме Рассматривается стратегия белорусских парфюмерно- косметических компаний, а также их основных конкурентов и партнеров в Европе и России. Делается вывод о важности использования вертикальных соглашений в целях продвижения продукции на экспортные рынки.

Сегодня со всей очевидностью актуальна проблема обеспечения белорусских производителей качественным сырьем в целях производства продукции на экспорт. Анализ ситуации в ряде отраслей, в частности таких новых, как рынок парфюмерно- косметической продукции позволяет сделать вывод о принципиальном значении вертикальных соглашений (между поставщиками сырья, производителями конечной продукции и сбытовиками) для роста конкурентоспособности экспортоориентированной продукции.

Поскольку возможности замещения сырьевой продукции у фирм-покупателей существенно ниже, нежели возможности замещения потребительских товаров,

изменение цен на промежуточную продукцию в результате усиления или ослабления рыночной власти оказывает существенное влияние на положение производителей и потребителей конечных секторах экономики. И на сегодняшний день это одна из важнейших проблем наших предприятий.

Рассмотрим стратегию поведения фирм на белорусском рынке парфюмерно-косметической продукции. В настоящее время на белорусском рынке косметики и бытовой химии работают свыше 30 фирм-производителей. Однако реально ситуацию на рынке влияют не более 5 фирм.

Как показывает практика, сырье производства стран СНГ не позволяет производить высококачественную продукцию, обеспечивающую стабильный сбыт в Беларуси и России. Кроме того, в связи с экономической ситуацией, постоянные перебои в работе предприятий-производителей, значительные непредсказуемые колебания цен на сырье не позволяет рассматривать предприятия стран СНГ как потенциальных поставщиков сырья и компонентов. Ряд позиций на территории стран СНГ не производится. Цены, в большинстве случаев, у производителей СНГ выше, чем поставки по импорту.

В связи с этим практически все производители: ЗАО «Белбыткомплект», СП «Белита», ООО «Витекс», ООО «Белкосмекс», ООО «Модум» ориентированы -а закупки сырья из стран дальнего зарубежья, преимущественно Западной Европы. Около 90% сырья будут составлять поставки по импорту.

Основные поставщики сырья: Clariant GmbH (Hoechst), Cognis KgaA (Henkel), BASE AG - вся Германия. Dragoco GmbH - Австрия, Alban Muliek (Rhonc-Г ulinc) - Франция. А также торговые фирмы, специализирующиеся на поставках химической продукции: Bang Bonsornek OY - Финляндия, Cheino phanna GmbH - Австрия. Примечательно, что названные фирмы долгое время работают на белорусском рынке. Столкнувшись с проблемами ценовой доступности, они не стали усиленно завоевывать рынок напрямую (как это продолжают делать американские компании). А сделали ставку на контроль за поставками, что позволяет им диктовать не только качество на белорусском рынке, но и регулировать вход белорусской продукции на европейский рынок, а также заочно следить за прохождением продукции на основе их компонентов на другие рынки СНГ, в конечном итоге даже апробировать новые компоненты, проводить пробный маркетинг. Компоненты, выпускаемые ими, уже поставлялись в Беларусь и имеют все необходимые сертификаты, удостоверения гигиенической регистрации, разрешения на ввоз, что значительно упрощает импорт сырья и последующую регистрацию готовой продукции, имеющую эти компоненты в своем составе. Немаловажным фактором является то, что указанные фирмы работают в Беларуси через представительства, расположенных в Минске. Естественно, что такое поведение европейских фирм - элемент их стратегии по вытеснению американских концернов с нового перспективного рынка и контроля за местным производством.

Каким же образом белорусские производители смогут наращивать экспорт? На европейский рынок выход возможен только через своих зарубежных партнеров, что вполне удастся «Белите», которая в рамках своей группы (ЗАО «Белбыткомплект», СП «Белита», ООО «Витекс») является локомотивом экспорта. В 1999 году «Белита» была приглашена на ежегодную мировую выставку косметических препаратов, которая традиционно проходит в Болонье. К продукции был проявлен определенный интерес: есть обращения из Италии, Кипра, Канады, Словакии. В течении трех лет «Белита» осваивает рынок США, но объемы поставок за океан не настолько велики, чтобы предприятие могло зарабатывать там достаточное количество валюты.

Получение валюты для предприятий отрасли вопрос стратегический. Половину своей продукции они стремятся направлять на экспорт. Как и в большинстве случаев, основным партнером в этом являются российские фирмы-дистрибьютеры, имеющие специализированные сети по продвижению косметики. Сотрудничество это носит взаимовыгодный характер, ввиду высокой ликвидности белорусской косметики на российском рынке. Белорусская продукция не занимает ниши российских производителей, они в свою очередь до недавнего времени не занимали на белорусском рынке ниши местных производителей. Стратегии белорусских и российских производителей не сильно пересекаются, что в конечном итоге позволяет совместными усилиями вытеснять импорт со своих рынков. В этом плане европейские поставщики сырья наши союзники - они борются со своими заокеанскими конкурентами, оставляя этот рынок себе, а наши потребители могут выбирать из лучшего, г.к. "Colgate-Palmolive", "Procter & Gamble" вынуждены торговать понизким ценам и все равно конкурируют только между собой, на положение местных производителей их действия влияют незначительно. Хотя их политика на нашем рынке сверхагрессивна, и даже после кризиса 1998г. они не собираются сдаваться, продолжая инвестировать огромные деньги в рекламу и другие маркетинговые мероприятия, включая работу со специалистами (врачи, косметологи и др.). Интересно, что эти крупнейшие концерны используют методику прямых продаж (разрабатываемую активно на нашем рынке сетевыми компаниями типа Mary Kay, Oriflame, и пр.), но только на макроуровне! Агитируя тысячи врачей, они верно рассчитывают, что их продукция в числе первых будет рекомендована пациентам.

Важно отметить, что такую ситуацию, местные производители должны максимально использовать для организации производства собственных компонентов, либо вступить в стратегические соглашения с известными российскими заводами, которые сейчас активно рестраиваются.

Российские производители косметики движутся вперед семимильными шагами, подстегиваемые конкуренцией западных компаний с одной стороны и развитием отечественных предприятий с другой. Менее чем за 10 лет им приходится осваивать то, на что у их западных коллег ушло не одно десятилетие.

Сложнее всего в этой ситуации приходится крупнейшим в отрасли предприятиям. Научный центр косметического отделения «Свобода», созданный три года назад, является лучшим в России и располагает огромными возможностями. Фабрика "Новая Заря" продолжает продвигать свою продукцию на рынке США. Особое внимание уделяется рекламной кампании. Создан новый сайт, где любой желающий может познакомиться с продукцией фабрики. Первые рекламные шаги уже приносят свои плоды: 50 американских компаний запросили всю информацию об ассортименте фабрики и десять из них уже сделали заказы.

В составе фабрики "Уральские самоцветы" в 1999 году появились два предприятия. Во-первых, компания приобрела знаменитый завод "Алые паруса" в Николаеве (Украина) и фабрику по производству мыла и косметики в Узбекистан. В этом же году компания "Уральские самоцветы" прошла сертификацию по системе ISO 9000. По информации отдела маркетинга, уровень продаж фабрики "Уральские самоцветы" в 1999 году увеличился в три раза. На VI международной выставке парфюмерии и косметики "Ингершарм-99" компания объявила свое новое имя - концерн "Калина". Торговый оборот в 1999 году в 4,8 раза превышает 1998 год. На предприятии работают свыше 2200 человек. Региональная торговая сеть концерна в России и странах СНГ состоит из 120 компаний - дилеров.

Компания "Невская косметика" стала вторым отечественным предприятием, получившим сертификат ISO 9001. Сертификат был вручен представителям фабрики в Москве в январе этого года. ЗАО "Невская Косметика". Одно из старейших предприятий парфюмерно-косметической промышленности, чья история насчитывает уже 160 лет, входит в число лидеров отрасли. Сегодня фабрика занимает первое место в стране по производству туалетного мыла. В категории средств по уходу за полостью рта компания владеет 10% национального рынка вслед за "Уральскими самоцветами" (15%) и "Свободой" (14%). Третью позицию занимает фабрика и в секторе косметических кремов.

Как видно из этого краткого обзора, российские компании озабочены в данный момент поддержанием собственного производственно-научного потенциала и увеличением экспортных поступлений для финансирования указанных мероприятий. Поэтому, платежеспособные покупатели Европы и Америки представляют собой стратегический, целевой рынок. Хотя в Беларуси они также стремятся поддержать статус кво.

Буквально, в последние несколько месяцев у белорусских производителей резко подорожала упаковка, что заставило их поднять цены на 50 в среднем, процентов.

Вследствие стремления догнать по качеству зарубежных производителей, наши фирмы пошли на усложнение формул новых препаратов. Это повлекло за собой усложнение техпроцессов, увеличение номенклатуры сырья, выводу значительных сумм из оборота. Цена на продукцию стала резко увеличиваться, даже на продукцию среднего качества. В последние месяцы сегмент рынка с оптимальным

соотношением «цена-качество» стал опустошаться. Среди белорусских производителей усилилась конкуренция, они пытаются вытеснить импортную дешёвую косметику, начинают использовать преформы и косметические компоненты собственного производства. Следствие - гонка качества и снижение рентабельности в отрасли с 50-70% до 15-30%. Некоторые белорусские препараты оказались дороже российских. Наши производители объясняют это высоким качеством, хотя правильнее было бы сказать, что российские компании также испытывают валютные риски.

Конкурентоспособность российских компаний основана на положительном эффекте масштаба производства (у нас свои компоненты не производятся) и создании сети компаний, комплексном охвате рынка (у нас это использует только группа ЗАО «Белбыткомплект», СП «Белита», ООО «Витекс» - контролируют около 30% продаж в сегменте средних показателей цена/качество). «Модум» поставил себе задачу добиться уровня качества «Проктер энд Гэмбл» при оптовой цене, меньшей в два раза. Поэтому, уже сейчас очевидно, что стратегии на рынке становятся жестче и происходит перемещение компаний в различные сегменты. Можно сказать, что «Белита» будет стремиться сохранить масштабы, а «Модум» движется к высокому качеству, и ценам выше средних, его сфера конкуренции начинает пересекаться с иностранными компаниями. Инофирмы потеснены со всех сторон, - как по качеству, так и ценам.

В сложившихся условиях будет дифференциация и в поставках сырья - одни продолжают работать на импорте, другие уже сейчас пытаются использовать местное сырьё, в перспективе не исключена возможность стратегических альянсов с российскими компаниями. В масштабах отрасли это положительная тенденция, т.к. производители смогут выбирать поставщика. В плане развития экспорта - также.

В таблице представлен экспорт парфюмерно- косметической продукции из Республики Беларусь 1997-1998гг.

Таблица 1. Экспорт парфюмерно-косметической продукции из РБ в 1997 – 1998

Эфирные масла, парфюмерно-косметические средства, тыс долл.					
	СНГ	В т.ч. Россия	В т.ч Украина	Страны вне СНГ	В т.ч Германия
1997	1410	1386	98,1	743,7	10,1
1998	1887	1795	713,7	1148,2	9,5
Моющие средства, тыс долл. США					
	СНГ	В т.ч. Россия	В т.ч Украина	Страны вне СНГ	В т.ч Германия
1997	1224	1149	464,2	203,1	0,1
1998	1504	1451	327,1	133,2	0,9

Как видим, рынок парфюмерно-косметической продукции представляет собой весьма динамичную отрасль национальной экономики: в 1998г., который считается кризисным,- белорусские производители обеспечили 26⁰/о-й рост экспорта парфюмерно-косметической продукции по странам СНГ, в частности по России - 23%. Это свидетельствует о значительном потенциале роста экспорта данной продукции. Однако, белорусские производители в числе основного препятствия экспорту называют проблемы конвертации при покупке сырья, что заставляет их терять до 20% прибыли. В условиях реализации Национальной программы развития экспорта Республики Беларусь на 2000-2005 гг., утвержденной Президентом РБ 28.02.2000г. принципиальной становится стимулирующая валютная и денежно-кредитная политика, которая смогла бы поддерживать развитие этой молодой и перспективной отрасли и многих подобных ей. Отметим, что за первое полугодие 2000г. основные темпы роста экспорта достигались в этих новых отраслях. Традиционный белорусский экспорт отягощен материалоемкостью и медленными темпами внедрения новой продукции. В среднем бизнесе, использующем как преимущества интеграции в отрасли с поставщиками, и остающимся при этом гибким, скрыт значительный потенциал роста новой качественной и разнообразной продукции. На наш взгляд, еще более он раскроется при кооперации с российскими производителями, которые могут выступить в качестве стратегических партнеров.

HASŁA: WSPÓLDZIAŁAĆ – WYMIENIĆ – WSPOMÓC W WERSETACH BIBLIJNYCH

Roman Marcin Olejnik

OFM Wydział Zarządzania Politechniki Częstochowskiej Polska

Streszczenie W naszych rozważaniach zatrzymamy się nad hasłami: współdziałać - wymienić - wspomóc. Można je uznać za elementy konstytuujące zarządzanie w zakresie międzynarodowym, a więc w wymiarze makro.

Metodą, jaką tu stosujemy jest prezentacja poszczególnych wersetów biblijnych zawierających powyższe hasła, korzystając z terminologii i numeracji ustalonej przez Papieską Komisję Biblijną.

„Nie ulega wątpliwości, że Pismo św. jest księgą, która prowokuje dzisiejszego człowieka. Prowokuje i nie pozwala mu przejść obojętnie obok siebie. To nic, że została napisana 2 do 3 tysięcy lat temu, że pisali ją ludzie o mentalności innej niż nasza, że powstała, można by powiedzieć, w środowisku egzotycznym; mimo tego jest zawsze aktualna, prawdziwa i żywa.

Jest rzeczą charakterystyczną dla naszych czasów, że wzrasta ciągle zainteresowanie tą księgą. Uczni egzegeci aby przybliżyć jej zrozumienie, wydają coraz to bardziej udoskonalone tłumaczenia tej księgi, piszą komentarze do poszczególnych