

Управленческая стратегия развития корпорации (на примере транснациональной рыбопромышленной компании Pacific Andes)

Терехова С.А.,
ФГОУ ВПО «Дальрыбвтуз» (г. Владивосток)

В современный рыбохозяйственный бизнес России и других стран мира ежегодно «вливаются» десятки тысяч вновь образованных малых предприятий с различным профилем деятельности: коммерческой, перерабатывающей, добывающей и даже выбравших в качестве направления своего бизнеса рыбководство и марикультуру. Практика мирового бизнеса, как известно, продолжает подтверждать правило о стандартном сроке «выживаемости» новой фирмы на первом году ее функционирования. Иными словами, стратегическую базу, создаваемую практически со дня открытия компании, нельзя недооценивать в случае, если принято решение целенаправленно развивать профилирующие виды деятельности фирмы, регулировать и «продвигать» новую компанию на выбранном секторе отраслевого рынка. Для того чтобы выявить наиболее важные аспекты стратегического подхода к управлению, имеющие решающее значение в поступательном развитии вновь созданного предприятия рыбной отрасли, были исследованы особенности деятельности ряда крупных рыбных компаний АТР, среди них — China National Fisheries Corp. (CNFC, КНР), Pacific Andes Corp. (Китай, Гонконг), MARUHA Inc. (Япония) и др. Многие из них являются сегодня партнерами отечественных торговых и промышленных фирм в том или ином виде международного сотрудничества. Особенное внимание многих рыбаков Дальнего Востока в течение последних нескольких лет привлекает бренд Pacific Andes, одного из крупнейших комплексных рыбопромышленных предприятий, достигшего мировой известности и широкой сферы влияния в международном рыбном бизнесе. На наш взгляд, ее успешное развитие во многом определили некоторые особенности управленческой стратегии данной компании. Выявленные в проведенном исследовании стратегические приемы менеджмента этой компании могут быть применимы и для повышения эффективности отечественных малых предприятий на первоначальной и дальнейших стадиях их функционирования в рыбной отрасли.

Компания Pacific Andes была основана в 1986 году в Гонконге в качестве торгового посредника по продажам рыбной продукции. Ее основным занятием были поиск, отбор, продвижение рыбного сырья и частично готовой продукции. В начале своей деятельности фирма занималась многосторонним бизнес-мониторингом, искала по всему миру заказчиков рыбной продукции и саму

продукцию, исходя из потребностей развивающегося быстрыми темпами рыбного рынка Азии начала 90-х годов.

В истоках развития неоспоримого лидера рыбного бизнеса, каким сегодня является корпорация Pacific Andes, стояли всего четыре человека, готовых выполнять одновременно множество функций по налаживанию и координации торгового процесса, многоплановой работе с информационной средой, жесткому контролю качества продукции, формированию транспортно-логистических каналов. Основатель Pacific Andes Сю Хонг вложил в тогда еще крошечную фирму непоколебимую веру в успех и победу в любых аспектах рыбного бизнеса. Оперативность, точность, повышенное внимание к малейшим изменениям потребностей рынка, концентрация и слаженность общих усилий, высокая мобильность и готовность к аккумуляции большого объема информации, ответственность за качество продукции, активная международная позиция — эти ключевые принципы стали основой формирования деловой стратегии компании Pacific Andes с самого начала ее функционирования. Новый, активный, готовый к переменам участник азиатского рыбного бизнеса, не дожидаясь увеличения численности персонала и стоимости активов, начал вести работу над созданием и утверждением имиджа серьезного надежного торгового партнера рыбоперерабатывающих фирм материкового Китая и других стран АТР.

В настоящее время Корпорация Pacific Andes представляет собой крупнейшую транснациональную организацию с обширной сетью заводов первичной переработки и пищевых производств, упаковочных фабрик, торговых представительств и маркетинговых служб. Широкая дислокация производственных и торговых организаций Pacific Andes создает максимально удобную, комплексную систему обслуживания мирового рыбного рынка. Сегодня в компании Pacific Andes в разных странах мира занято более 10 тысяч сотрудников. Их трудовые договоры найма находятся в головных офисах корпорации в Гонконге и Сингапуре.

Заводы первичной и глубокой переработки рыбной продукции, основанные корпорацией Pacific Andes, расположены в Китайской Народной Республике и США. «Мы начали переработку на нашей первой фабрике в Китае в начале 90-х», — говорит руководитель компании. «Сейчас мы имеем более 15 перерабатывающих комплексов, они расположены в провинции Шаньдун, где мы выпускаем полный ассортимент продукции из даров моря. В 2002 году мы расширили нашу экспансию в Китае, построив фабрику высокотехнологичной глубокой переработки, холодильный комплекс и завод по производству рыбной муки». Рыбообрабатывающие заводы корпорации Pacific Andes имеют аккредитацию по системам контроля качества HACCP и Евросоюза (EU) и имеют лицензию на экспортирование товара на глобальный мировой рынок.

Корпорация Pacific Andes является владельцем 60% активов National Fish & Seafood Inc., в активах компании имеется широкая сеть перерабатывающих производств, заводов, сертифицированных системой HACCP. Заводские мощности, предназначенные для вторичной переработки морепродуктов и рыб северных пород, базируются в г. Глочестер, штат Массачусетс. На этих производственных предприятиях корпорации Pacific Andes выпускаются полуфабрикаты и готовые

Научные сообщения (форум)

кулинарные изделия: рыбные продукты в панировочных сухарях, формованные кулинарные изделия из мяса минтая, атлантической и тихоокеанской трески, нерки, горбуши, кеты, палтусовых, камбаловых и иных пород рыб под брендом «Schooner», и сеть общественного питания и сервиса “National”. Основным сектором рынка потребления этой продукции стал североамериканский рынок. Поставки жареных рыбных изделий, свежемороженого филе потребителям Северной Америки через дистрибьюторскую и собственную торговую и пищевую сеть ведутся с 1992 года.

Также следует отметить высокую степень заинтересованности корпорации Pacific Andes в сотрудничестве со сторонними предприятиями глубокой переработки рыбы и морепродуктов. Этим объясняется относительно высокий процент продукции первичной переработки сырья в общем ассортименте продукции в целом по корпорации. Руководство компании не ставит своей целью осуществление глубокой переработки 100% всего имеющегося сырья. Соотношение объемов и номенклатуры выпускаемой продукции первичной и глубокой переработки определяется в данном случае не объемами имеющихся производственных мощностей соответствующего назначения, а потребностями потребительского рынка. Диверсификация производства имеет важнейшее значение в стратегии компании: пристальное внимание уделяется выпуску и продажам рыбы на любой стадии промышленно-пищевой переработки; продукция первичной обработки — свежемороженая рыба блочной и штучной заморозки — на протяжении всей истории развития производственной деятельности компании является ведущим направлением бизнеса Pacific Andes. Корпорация ставит своей целью, наряду с обеспечением потребностей конечного потребителя пищевой продукцией, также расширение собственной сферы влияния на мировом рынке за счет снабжения дилеров, перерабатывающих компаний высококачественным сырьем.

В презентациях своей компании руководство всех уровней всегда акцентирует внимание на преимуществах вертикальной организационной структуры предприятия, позволяющей осуществлять своевременный и действенный контроль качества производства, с максимальной эффективностью координировать производственный и коммерческий процесс на всех его стадиях, от добычи к переработке, от переработки — к сбыту продукции и доведению до конечного потребителя. Интеграция инновационных систем производства (в том числе, введение в строй новейших видов оборудования пищевой переработки, штучной шоковой заморозки, новых поколений филетировочных машин), благодаря данному вертикальному типу корпоративного управления, происходит значительно быстрее и эффективнее, чем в крупных корпорациях с широкой разветвленной организационно-управленческой структурой. Кроме того, заметно достаточно жесткое структурирование системы прослеживаемости рыбной продукции (traceability), независимо от того, ведется ли добыча рыбы собственными силами промыслового флота корпорации или приобретается по договорам сотрудничества с широким кругом рыбодобывающих предприятий по всему миру. Такой систематизированный, комплексный и ответственный подход компании ко всем стадиям ведения бизнеса дает возможность ее руководству осуществлять достоверное планирование будущего развития

корпорации, эффективно регулировать валовые затраты и фактическую себестоимость произведенной продукции, что наиболее важно для потребителей и партнеров компании.

Анализируя процесс производственной и коммерческой деятельности, следует уделить особое внимание ресурсной политике компании Pacific Andes. С развитием собственных перерабатывающих мощностей корпорации и расширением сферы ее влияния на мировом рынке, характеризующемся, в частности, стремительным ростом спроса на продукцию брэндов “Nuven’s” и “Pacific Andes” у североамериканских и китайских потребителей, еще более значительной для компании стала задача обеспечения производства сырьем. «Свернуть ли продажи рыбного сырья (продукта первичной переработки)? Перенаправить ли весь сырьевой поток на нужды собственных пищевых производств?» Примерно такими являлись главные вопросы, стоящие перед руководством корпорации в период начала развития пищевых производств, а затем и их укрепления на рынке в начале и середине 1990-х гг. Оптимальным решением оказалась систематизированная и хорошо спланированная диверсификация бизнеса: компания направила необходимую часть рыбного сырья на собственные производственные базы, при этом оставила за собой преимущество прямых продаж сырья первичной стадии обработки сторонним переработчикам Китая, Гонконга, США и других стран. Проблема ресурсного обеспечения торговли и производства решалась руководством корпорации также одновременно в различных направлениях. Первое и наиболее удобное из них — это поддержание с поставщиками рыбного сырья долгосрочных партнерских связей, так называемых отношений «гуань-си», имеющих чрезвычайно важное значение в бизнесе, политике, общественной жизни Китая, Гонконга, о. Тайвань. Эти отношения основаны на взаимной помощи, взаимной выгоде и взаимном понимании между партнерами, они, как правило, бессрочны и не ограничиваются периодом действия партнерских соглашений.

Второе направление решения проблемы сырьевого обеспечения бизнеса — это установление новых эффективных деловых связей с иностранными добывающими компаниями, ведущими промысел в Тихом, Индийском и Атлантическом океане. Выгодные условия коммерческих сделок, предлагаемые Pacific Andes, выступающей уже в роли покупателя, сделали рыбодобывающие компании России, США, Норвегии и других «рыбных» стран заинтересованными в прямых продажах рыб тресковых, лососевых, палтусовых пород как блочной, так и штучной судовой и скоростной береговой заморозки данному оптовому предприятию.

Высокая закупочная цена на сырье высокого качества, четко распланированные по времени графики заказов создали удобные условия для вывоза сырья из добывающих стран для первичной переработки и перенаправления движения мирового ресурсного потока. В свою очередь, работа Pacific Andes в области прослеживания происхождения рыбного продукта, контроля и управления качеством продукции, ведется на базе высокотехнологического лабораторного оборудования.

Наиболее важные критерии отбора и оценки пригодности сырья — это высокие требования на уровне мировых систем сертификации HACCP, EU, ISO

Научные сообщения (форум)

9000, 9001 к качеству и гигиене переработки, периоду и условиям хранения, а также к химическому составу продукции, независимо от того, является ли данный продукт адресованным напрямую конечному потребителю готовых кулинарных изделий или сырьем для поставок дилерам и сторонним переработчикам.

Третьим направлением решения ресурсных задач компании Pacific Andes стало приобретение собственного флота, состоящего из рыбодобывающих и транспортно-рефрижераторных судов. Транспортным флотом компании производится доставка улова напрямую к перерабатывающим базам, расположенным в г. Циндао (Китай), а также покупателям-переработчикам из Китая и других стран.

В качестве основных принципов своей ресурсной политики руководство компании выделяет ответственность за сохранение и развитие морских биоресурсов, соблюдение действующих законов распределения рыбопромысловых участков, закрепления акваторий и использование гуманных методов и орудий промысла. Таким образом, стратегия промысловой деятельности корпорации Pacific Andes сводится, по крайней мере, к стабильному, долгосрочному и хозяйственному использованию закрепленных за ней промысловых участков.

Исследование основных стадий развития деятельности предприятия Pacific Andes позволяет говорить о четкой структурированности всей производственно-коммерческой деятельности предприятия и эффективности его «вертикальной» системы интеграции в международный рынок рыбной продукции. Это подтверждается высокой востребованностью компании на мировом рынке, в том числе и отраслевом рынке США, а последний известен как весьма требовательная и своеобразная система «многоступенчатой фильтрации», практически закрытая для проникновения большинства иностранных поставщиков, в том числе российских и китайских.

Системность стратегического управления корпорации, сочетаемая с одновременной многоплановостью тактических задач, дает компании возможность выполнять комплексные услуги для всех своих клиентов, как дилеров, переработчиков, так и конечных потребителей. Сильная сторона стратегии корпорации, на наш взгляд, заключается в том, что она, с помощью широкой диверсификации поля своей деятельности, фактически превратила возможных конкурентов (добытчиков, переработчиков, посредников) в своих партнеров и союзников. Не отказываясь от дистрибьюторской и дилерской деятельности, компания развивает и успешно продвигает производство продуктов первичной и глубокой переработки. Не отказываясь от собственных брэндов с мировым именем, она также широко рекламирует свои услуги по изготовлению широкого ассортимента конечной продукции под логотипами своих заказчиков. Наряду с активным позиционированием на мировом рынке собственных возможностей, она осуществляет комплексную разработку и продвижение продукции своих клиентов: «Pacific Andes предлагает Вам полный набор услуг от поиска до поставки потребительского продукта в готовой упаковке, для того, чтобы дать Вам возможность еще лучше планировать Вашу деятельность и всегда иметь конкурентные преимущества. Наша сила — в стабильности поставок продукции Вам. Наши торговые специалисты готовы предложить Вам креа-

тивные решения для Вашего бизнеса. Наши квалифицированные работники и штат по инспекции качества могут выполнить самые сложные требования по изготовлению всех видов филе фиксированной порционности с электронной системой контроля заданного размера и веса, маринованной, жареной и иной продукции с добавочной питательной ценностью на наших высокотехнологичных производственных мощностях. Инновационные компьютеризированные микропроцессорные системы могут осуществлять пошаговый контроль прослеживаемости продукции на всех этапах производства и инновационной деятельности для еще более успешного Вашего развития. Наша транспортно-логистическая команда обеспечит Вам точные сроки и регулярность поставок продукции для снижения Ваших операционных затрат и максимального высвобождения Ваших ресурсов» (из презентации компании Pacific Andes Corp.). Считаем важным и успешным стратегическим решением то, что компания активно заявляет о своих услугах и формирует заинтересованность клиентов путем проявления заинтересованности в них самих.

Итак, выявленные в процессе проведенного анализа основные особенности стратегического управления деятельностью китайской корпорации Pacific Andes, используемых методов поддержания ее конкурентоспособности на отраслевом рынке показали следующие возможности роста и продвижения рыбопромышленной компании:

- ◆ ориентирование малой фирмы с самого начала ее развития на активное установление торговых связей;
- ◆ максимальное использование собственных ресурсов компании в том виде деятельности, который реально возможен для компании в данный период, интеграция инновационных решений во всех реальных масштабах, посильных для ее деятельности;
- ◆ приоритет качества над количеством: создание прочной базы доверия клиентов с момента выхода фирмы на рынок, даже при малых масштабах деятельности;
- ◆ осознанный выбор сектора и сегмента рынка, предварительное исследование соответствующих требований и анализа собственных возможностей отвечать запросам рынка;
- ◆ эффективность диверсификации бизнеса может значительно повыситься за счет применения системного подхода в планировании видов деятельности с учетом комплексного удовлетворения потребностей потенциального клиента;
- ◆ повышение экологического самосознания и ответственности в ресурсной политике фирмы, несмотря на высокую затратность, даст возможность получить признание и уважение зарубежных фирм, поможет создать прочную базу доверия к фирме со стороны иностранных потребителей;
- ◆ синхронность исполнения поставленных многоплановых задач;
- ◆ заинтересованность в успехе других участников отраслевого рынка, тщательное изучение и направление усилий на удовлетворение их реальных и потенциальных потребностей.