

## *Кейс-стади к разделу 6 «Предпринимательские риски»*

### **Конкретная ситуация: Машиностроительное предприятие «ГорМаш»**

Совет директоров предприятия «ГорМаш» собрался на заседание. Решался вопрос о принятии/непринятии определенных мер по докладу начальника отдела по производству. В докладе рассматривались реальные возможности расширения выпуска продукции на базе ноу-хау предприятия по горной технике для создания воздушного пневматического клапана.

С момента создания в 2000 г. организация завоевала известность в выпуске качественной машиностроительной продукции и очень ревностно придерживалась существующих традиций. Управление велось по устоявшимся правилам и было весьма консервативно в финансовых вопросах. Однако предприятие имело определенный вес в области производства горношахтного оборудования, особенно в последние годы.

Борис Хокин, недавно назначенный начальником отдела перспективных производств, открыл совещание довольно агрессивно. Он был единственным руководителем, имеющим формальное образование в области управления.

- Я надеюсь, что члены совета директоров ознакомились с документами, переданными им три недели назад. Я все еще настаиваю на предложенных мной рекомендациях, которые основаны на следующих фактах.

При цене 1 единицы (клапана) 450 руб. и объеме выпуска 1 млн клапанов/год объем продаж на рынке составит 450 млн руб.

Одной из организаций - «Восточная» - принадлежит 85% рынка. Монополия на рынке - это всегда плохо, так как организация «Восточная» редко, если вообще когда-нибудь, делала оптовые скидки.

Общее количество торговых точек - около 20 000, 150 из них находятся в Москве, 220 - в Рязани и 70 - в Курске; они составляют 55% общего количества.

Существует 35 производителей машинного оборудования, нуждающегося в установке пневматических клапанов. «Восточная» ничего в

этой области не предпринимает: там занимаются сборкой закупленных готовых частей. Почему бы эту область не занять нам?

Предполагаемые издержки на выпуск такого клапана составляют 250 руб./шт. Продается такой клапан по цене 450 руб./шт. Итак, у нас есть довольно большая прибыль, которая составляет приблизительно 55%.

Стержень клапана из бронзовой окалины стоит 60 руб., продается - по цене 120 руб. Затраты на выпуск нашего клапана - 5,0 руб.! Итак, у нас есть 59-кратное преимущество, т. е. наши затраты составляют 76% их затрат.

У нас есть технологические преимущества, так как эффективность их клапана всего 64 микрона, а мы можем добиться практически любой эффективности при минимуме временных и денежных затрат. Предприятие наше известно и репутация его безукоризненна. Итак, я предлагаю осуществить эту идею. Посмотрите на плакаты:

### **Плакат 1. Производственная стратегия.**

Использовать антимонопольный настрой рынка, наше преимущество по издержкам и технологии при попытке захватить рынок «Восточной».

### **Плакат 2. Тактика.**

Установить цены на 10% ниже, чем у «Восточной». На оптовые закупки предоставлять 25%-ю скидку. Вести продажу напрямую основным производителям и торговым пунктам. С остальными установить связи по почте или через рекламные компании.

### **Плакат 3. Цены.**

Захватить: 10% рынка в 1-й год;

25% рынка во 2-й год;

40% рынка в 3-й год.

#### **Плакат 4. Прибыль производственная (доход - переменные издержки).**

1- й год - 113 500 руб.;

2- й год - 283 750 руб.;

3- й год - 454 000 руб.

#### **2- Плакат 5. Дополнительные расходы в год.**

Нужно привлечь дополнительно трех сотрудников для ведения дел в

Москве, Рязани, Курске и т. д. (150 000 руб.), 10 000 руб. - на

обслуживающий персонал и его услуги;

250 000 руб. - на продвижение товара на рынок и его рекламу.

#### **Плакат 6. Предполагаемый валовой доход.**

1- й год - 63 500 тыс. руб.;

2- й год - 233 750 тыс. руб.;

3- й год - 404 000 тыс. руб.

#### **Плакат 7. Вывод.**

**Вход на рынок!**

Далее взял слово директор организации Павел Докин.

- В мои функции входит оградить нас всех от принятия поспешных решений. Высказанное предложение слишком упрощает ситуацию. Нет даже упоминания о возможных рисках. Если бы у Вас было больше опыта, то Вы понимали бы, что победа такого лидера на рынке, как «Восточная», дается нелегко. Они довольно успешно занимаются выпуском клапанов. В отчете не было ни одной жалобы на их продукцию, обслуживание или цены: только возражения на уровне эмоций против доминирующего положения этой организации на рынке. А что в этом хорошего?

Есть еще 11 организаций на рынке сбыта для клапанов и они занимают 15% общего рынка. Они не оказывают никакого давления на «Восточную», а Вы полагаете, что нам с легкостью удастся ее победить.

Ничего не было сказано о возможности ответной реакции со стороны «Восточной». А она наверняка будет! И довольно быстро. Все, что мы знаем, - это данные из доклада. Они же располагают результатами реальной практики. На них работают производители и у них есть сеть прямых заказчиков.

Сомневаюсь, что для покупателей эта продукция представляет серьезную статью расходов. Давайте возьмем 440 основных пользователей. Они тратят всего 560 00 руб. в год. Новые закупки проводятся по мере возникновения надобности, т. е. в месяц это составляет 4 700 руб. Для крупных клиентов это капля в море. Не забывайте, что эта продукция - лишь часть огромной системы дорогостоящего оборудования. Выгода от экономии копеек при опасности недоукомплектования дорогого оборудования (100 000 тыс. руб.) очень сомнительна.

Продолжает Максим Григорьев, 45-летний начальник производства.

- Инженеры отмечают эти действующие клапаны. Об этом лишь вкратце упоминается в докладе. Срок их эксплуатации - 6 лет. Естественно, как и всем, кто использует бронзовые клапаны, нам приходится чистить их в среднем каждые 3 месяца. Мы используем дорогостоящий содовый раствор, который затем нейтрализуем слабым раствором кислоты. Это очень дорого как с точки зрения материалов, так и относительно времени простоя оборудования, так как на время очистки клапанов приходится останавливать оборудование. Мы могли бы предложить элементарную замену этих старых клапанов новыми, где будут использоваться титановые стержни.

Александр Авдеев - старожил совета директоров:

- Если бы мы решились на этот шаг, то нам пришлось бы действительно снизить цену стержня клапана. Тогда игра не стоит свеч. Единственная разница предлагаемой нашей и их действующей продукции - это стержень, и

Вы считаете, что мы должны хвастаться тем, насколько дешево он нам обходится! Я лично не поддерживаю идею такого производства. В докладе говорится, что этот клапан должен иметь резервуар из прозрачной пластмассы, как у «Восточной», чтобы люди видели результат очистки. Но я помню (и мои эксперты могут это документально подтвердить), что в 2002 г. было судебное разбирательство, когда один такой резервуар под влиянием давления просто взорвался. Было много публикаций в прессе, и пострадавшим выплатили огромную компенсацию. Давайте вспомним, что 80% прибыли нашего предприятия (12 000 млн руб.) было получено от продажи данной продукции. Все, что может отрицательно сказаться на этой стороне работы предприятия, не стоит риска. Если мы все же решимся на подобное производство, то не следует рисковать и использовать пластмассовый резервуар. Нужно придумать что-то другое.

- Но это отразится на стратегии и тактике продвижения товара. Нужно предлагать на рынок товар, который пользуется спросом, - возразил Борис Хокин.

- Нет, Борис, ты не прав. По этому предложению мы не будем предпринимать никаких шагов, - сказал Павел Докин. - Нам следует провести более подробный анализ потенциальной продукции, которая не будет представлять угрозу для нашей основной производственной линии и опасность схватки с монопольным производителем. Прошу проголосовать.

Хокин возразил:

- Это глупо! Мы теряем уникальную возможность. Где я еще найду альтернативную производственную стратегию, хотя бы наполовину выгодную для нас? Некоторые возражения настолько слабы, что я просто вам удивляюсь. У нас есть шанс произвести фурор на ранке клапанов, и я вам на него указал. Что вам еще нужно? Как мне вас убедить?

Задание:

Оценить риск предлагаемой стратегии по количественным и качественным критериям. При оценке ситуации ответить на следующие вопросы:

1. Есть ли у организации достаточный промышленный опыт?
2. Есть ли у организации устойчивое присутствие на рынке?
3. Есть ли у организации осведомленность о потенциальном рынке?
4. Предлагает ли организация зрелую технологию (т.е. широко применяющуюся и оправданную рынком и потребителями)?