

Кейс-стадия к теме 6 «Характеристика производственного процесса»

Конкретная ситуация: «Группа предприятий «ГОТЭК2»

Ситуация 1.

Исходные данные.

В 2014 году главный акционер и председатель совета директоров группы предприятий «ГОТЭК» (г. Железногорск Курской области) Владимир Чуйков мог быть вполне довольным тем, как развивается его бизнес. В группу, которая представляла собой объединение юридических лиц, основанное на едином управленческом центре и взаимном владении акциями, входило 7 предприятий, из которых 4 занимались производством: ЗАО «ГОТЭК» производило гофрированный картон, транспортную и потребительскую упаковку с флексографской печатью, ЗАО «ГОТЭК-Принт» – упаковку из микрогофрокартона и картона хром-эрзац с офсетной печатью, ЗАО «ГОТЭК-Литар» – транспортную и розничную упаковку из формованной бумажной массы для яиц и держатели бумажных стаканов для «Макдоналдса», ЗАО «ПОЛИПАК» – гибкую упаковку на основе полимерных и бумажных материалов с печатью и без печати.

Ситуация на рынке складывалась более чем удачно. Емкость рынка российской упаковочной продукции, согласно исследованиям компании PRADO Marketing, в 2012 году достигла 15,7 млрд долл., и ее рост прогнозировался на уровне не менее 20% в год. В 2014 году главное предприятие группы, ЗАО «ГОТЭК», которое формировало до 65% выручки группы, заняло лидирующие позиции в своем сегменте. Неплохие показатели демонстрировали и другие предприятия группы. Ключевыми клиентами предприятия являлись компании «Марс», «Балтика», P&G, «Сан Интер-брю», «Крафт Фудс».

В то же время в самом высокодоходном сегменте рынка – производстве ящиков сложной конфигурации с цветной печатью и защитными покрытиями (высечка) – ЗАО «ГОТЭК» уступало по объему производства финско-шведскому концерну Stora Enso.

Кроме этого, производственные площадки группы хоть и находились в Центральном федеральном округе, но все же на значительном отдалении от потенциальных клиентов, основная часть которых расположена в Москве и Московской области. Сдерживающим фактором по сравнению с предприятиями полного цикла, Набережно-Челнинским КБК и ОАО «Архбум», являлось и отсутствие у «ГОТЭКа» собственной сырьевой базы. По данным исследовательской компании Abercade Consulting, с начала 2014

года цены на сырье росли скачкообразно, причем порой повышение достигало 10%, что не могло не сказаться на рентабельности «ГОТЭКа».

Компания стремилась стать главным брендом в упаковочной отрасли, лидером на рынке. В теории все выглядело просто. Группе компаний необходимо было добиться увеличения процентного присутствия в системе закупок ключевых клиентов. Это давало бы стабильный и прогнозируемый сбыт, загруженность производства, снижение издержек и более высокую прогнозируемость бизнеса в целом. На тот момент поставки десяти ключевым клиентам формировали 23% выручки группы. При этом доля одного заказчика не превышала 4,7%. Специфика рынка такова, что крупные потребители гофротары предпочитают распределять заказы сразу у нескольких поставщиков, чтобы застраховаться, например, от сбоев в поставках.

По мнению основного акционера компании Владимира Чуйкова, выполнить эти задачи можно было, предложив потребителям уникальный уровень сервиса.

«Путь, в принципе, верный, – говорит один из экспертов рынка. – Производство гофротары – это рынок, где выбирает не продавец, а покупатель, который имеет возможность, что называется, покапризничать. На моей памяти одна крупная компания завернула миллионную партию ящиков только потому, что, по их мнению, оттенок цвета печати был «не тот», хотя все было выполнено строго по техническому заданию. Российским компаниям непросто конкурировать с международными корпорациями, особенно в сегменте высечки. У лидера рынка – Stora Enso – финальные цены на упаковку выше, чем у российских компаний, и все равно проблем со сбытом нет. Во-первых, концерн Stora Enso пришел на рынок с портфелем клиентов из числа западных компаний, имеющих производство в России. Во-вторых, качество у него все-таки повыше за счет современного оборудования. Плюс современный подход к сервису. И, наконец, на предприятиях концерна в Европе работают крупные научно-технические центры, которые генерируют новые решения в упаковке». В этой ситуации топ-менеджмент «ГОТЭКа» придерживался агрессивной стратегии модернизации производства и строительства новых производственных площадок. Используя заемные средства Сбербанка и Внешторгбанка, а также средства от выпущенных в 2006 году корпоративных облигаций, компания «ГОТЭК» инвестировала с 2011 по 2015 год порядка 60 млн долл. В модернизацию технологического комплекса ЗАО «ГОТЭК» и около 30 млн – в обновление технологической базы других предприятий группы. В 2014 году компания начала строительство фабрики по производству гофропродукции в

Новомосковске, поближе к московскому рынку сбыта и одному из ключевых клиентов –компании P&G.

В марте 2014 года топ-менеджмент пришел к осознанию, что только передовых технологий недостаточно для достижения поставленных амбициозных целей, так как стратегии компании должны соответствовать и ее структура, и бизнес-процессы. Единственный ресурс, который мог бы обеспечить более успешное развитие, –организационный.

Топ-менеджмент группы «ГОТЭК» выделил ключевую задачу – сделать разрастающуюся компанию более управляемой и профессиональной.

На тот момент каждое из четырех производственных предприятий группы являлось, по сути, автономным бизнесом. Над ними стояла управляющая компания «ГОТЭК-Инвест» (рис. 5.1).



Рис. 5.1. Структура управления компании «ГОТЭК»

«Назвать эту компанию настоящим центром управления можно было с большой натяжкой, –говорит директор департамента организационного развития ЗАО «ГОТЭК-Инвест» Елена Додонова, –тогда она находилась в зачаточном состоянии, и основной ее функцией был контроль за денежными потоками. В компании было 5 отделов и работало в общей сложности 20 человек. Производственные предприятия группы сами занимались производством, продажами, логистикой. Такая схема, на взгляд управленцев, была хороша до той поры, пока предприятия группы самостоятельно оперировали в разных сегментах рынка тары и упаковки и сами определяли стратегию своего развития. Но для того, чтобы они действовали, что называется, в едином порыве и по единым стандартам, нужно было придумать что-то новое.

«В процессе обсуждения выдвигались идеи провести изменения своими силами, –говорит Елена Додонова, –но когда мы, пытаясь разобраться в существующей организации бизнеса, проанализировали систему управления, то поняли, что ни сил, ни знаний для того, чтобы все это упорядочить самостоятельно, нам не хватит».

Так возникла идея пригласить профессиональную команду. «Мы обратились к нескольким компаниям с заявкой, в которой определили ключевые проблемы, – продолжает Е. Додонова, – наиболее оперативно откликнулась консалтинговая компания Price water house Coopers. Ее сотрудники точно поняли наше техническое задание и представили свое видение решения наших проблем».

Задание.

Изучите внимательно содержание данной ситуации. Выступив в качестве экспертов консалтинговой компании Price water house-Coopers, выполните следующие задания:

1. Попробуйте оценить эффективность управления бизнесом группы предприятий «ГОТЭК» и определить необходимость реализации организационных изменений на основе использования метода балльной оценки. При анализе используйте 5-балльную шкалу оценивания: 5 баллов – высокий уровень эффективности системы управления, необходимости в проведении организационных изменений нет; 1 балл – низкий уровень эффективности системы управления, компания нуждается в обязательной реализации организационных изменений.

При оценке эффективности системы управления компанией следует проанализировать следующие критерии по 5-балльной шкале оценивания

Критерии эффективности системы управления бизнесом группы предприятий «ГОТЭК»

№	Критерий	Содержание критерия	xi, балл
1	Управляемость компании с точки зрения	а) инвестиционной привлекательности	
		б) привлекательности со стороны клиентов	
		в) контроля за финансовыми потоками	
		г) достижимости целей, ориентированности на результаты	
		д) обучения и развития персонала компании	
2	Структура управления	е) управления затратами	
		а) норма контроля (количество подразделений или количество персонала, находящихся в подчинении одного топ-менеджера, которыми он может эффективно управлять)	
		б) количество уровней в структуре управления	
		в) информационно-коммуникационное обеспечение (информационная поддержка, уровень развития коммуникаций как внутри компании, так и с деловыми партнерами)	
		г) деловые (управленческие) взаимоотношения	

		между руководителем и подчиненными (взаимоотношения построены на взаимном доверии или основаны на харизме начальника)	
		д) эффективность структуры управления с функциональной точки зрения (с точки зрения соответствия специфике организации деятельности компании)	
3	Конкурентоспособность на рынке	а) доля сегмента на рынке б) качество сервисного обслуживания	
4	Управление бизнес-процессами	а) с точки зрения новизны операционной системы б) с точки зрения оптимизации бизнес-процессов	
5	Организационные изменения носят	а) стратегический и глубокий (радикальный) характер (включают реинжиниринг ведущих бизнес-процессов) б) тактический и поверхностный характер (охватывают незначительные изменения, не затрагивая ведущие бизнес-процессы)	
6	Организационная культура ориентирована на	а) человека б) задачи (результаты) в) власть г) роль	
7	Система управления логистикой с точки зрения	а) оптимальности остатков на складах б) сбалансированности работы логистики и других отделов компании	
ИТОГО:			Σx_i

2. Рассчитайте сумму баллов (Σx_i) и разделите ее на количество критериев оценивания (их 22). Таким образом, вы получите среднее значение показателя эффективности системы управления компании «ГОТЭК». Согласно этому показателю вы можете принять решение относительно эффективности системы управления бизнесом группы предприятий «ГОТЭК» и определить целесообразность внедрения организационных изменений. Чем ближе суммарный балл к 1, тем более целесообразны организационные изменения; чем ближе суммарный балл к 5 баллам, тем менее целесообразны в компании организационные изменения. В этом случае обоснуйте, какие организационные изменения необходимы.

Ситуация 2 Определение политики изменений, используемой группой предприятий «ГОТЭК»

Исходные данные

Используя исходные данные из ситуации 1, определите, какую политику изменений использует компания «ГОТЭК».

Задание

Изучите содержание ситуации 1 и определите основные виды политики изменений, используемых группой предприятий «ГОТЭК».

Дайте более подробное описание содержания основной политики и ее назначения, результаты анализа запишите в таблицу.

Политика изменений компании «ГОТЭК»

Политика	Сущность (содержание)	Назначение (где используется политика)
Директивная		
Переговоров		
Политика достижения общих целей		
Аналитическая		
Проб и ошибок		

Примечание:

Группа предприятий «ГОТЭК» может использовать как одну, так и сочетание нескольких политик изменений одновременно.

Ситуация 3. Определение стадии жизненного цикла организации (ЖЦО) по рыночным переменным

Исходные данные

В качестве исходных данных используйте данные по компании «ГОТЭК» (ситуация 1). Для определения стадии ЖЦО в качестве параметров, как правило, используются следующие рыночные переменные:

- 1) темпы роста рынка (T_p);
- 2) темпы технологических изменений продукта ($T_{\text{прод}}$);
- 3) темпы технологических изменений процесса ($T_{\text{проц}}$);
- 4) изменения в росте рынка (P_p);
- 5) сегментация рынка (C_p);
- 6) функциональное значение ($\Phi_{\text{зн}}$). Кривая ЖЦО связана с рыночными переменными следующим образом:

Взаимосвязь стадий ЖЦО и рыночных переменных

Стадии ЖЦО	Рождение	Рост	Развертывание	Зрелость	Насыщение	Сокращение	Разложение
Рыночные переменные							

T _p	Низкие	Очень высокие	Высокие	Соответствуют темпам роста ВВП	Соответствуют темпам роста населения	Отрицательные	Близкие к 0
T _{прод}	Очень большие	Большие	Средние	Незначительные	Незначительные	Незначительные	Незначительные
T _{проц}	Незначительные	Незначительные/средние	Очень большие	Большие/средние	Незначительные	Незначительные	Незначительные
P _p	Небольшие	Быстрое ускорение	Быстрое замедление	Медленное замедление	Небольшие	Быстрое замедление	Небольшие
C _p	Очень мало	Несколько	Несколько	От нескольких до большого количества		Очень мало, несколько	Несколько
Ф _{зн}	НИР и ОКР	Инженерно-техническое обеспечение	Производство	Маркетинг, дистрибуция, финансирование		Финансы	Маркетинг, финансы

Задание.

Изучите содержание таблицы и определите стадию жизненного цикла компании «ГОТЭК» по этим шести рыночным переменным.