Виктор Мойсеенко

Положение монопольного производителя – потеря рыночных позиций – преддверие краха» как этапы пути, которого лучше не повторять

Характеристика условий старта производства

Состояние производственных площадок

- Основной продукт производства не в фокусе внимания производителей, является только частью бартерных схем заводов, борющихся «за выживание»
- Оборудование распродается управленческой верхушкой
- Часть профессионалов утеряна, оставшиеся - сотрудники с низкой лояльностью, низким уровнем дисциплины, разрушающимися профессиональными навыками

Состояние потенциальных потребителей

- Возникла свободная, привлекательная бизнес-ниша - перевозчики готовы покупать малый транспорт.

Стратегическое намерение – создать производство перспективного продукта

Успешные действия

- Реализована возможность приобретения технологической базы, готовой к перепрофилированию при малых инвестиционных вливаниях

- Большие финансовые возможности позволили быстро переоснастить производство
- Приглашен директор, стиль управления которого - жесткое администрирование. Быстро налажена производственная дисциплина, хороший контроль снизил потери от воровства

Следствия переживаемого коммерческого успеха

- Игнорирование важности технологической компетенции руководителя производства – допущена важная кадровая потеря

- Из-за особенностей маржинальной привлекательности комплектующих. Собственники воспринимают конечный продукт производства не как основной носитель прибыльности

- Удовлетворенность отношениями «поставщик основополагающей комплектующей –потребитель» препятствуют переходу отношений в ответственное стратегическое партнерство

Результаты:

По прошествии 3 лет рынок разделен между двумя производителями данного вида транспорта в пропорции 50/50, и соревнование между ними балансирует на уровне 3% доли рынка.

Прибыльность предприятия вдвое выше, чем у конкурента

Принято решение: выводить новые продукты - расширять модельный ряд.

Что помогало решению расширяться?

Внешние факторы:

- Большой автобус мог решить проблему разгрузки транспортных потоков в час пик и был необходим городам

- Наличие готовой технической документации дало возможность миновать стадию проверки опытных образцов, что, в свою очередь, позволило сэкономить время выпуска продукта и к концу первого года работы завод выпускал уже 20 больших автобусов

Что осталось вне фокуса бизнес-планирования?

- Действия других представителей отрасли по лоббированию законодательства - преференции для их сегмента бизнеса

- Смена трех поколений высших управленцев, отсутствие системы передачи опыта привела к утрате культурных традиции предприятия, заменив их традициями Торгового дома. Несоответствие ментальной картины мира «продажников» потребностям современного производства

- Управляющий директор, воплощающий в организации, кроме стиля управления, свое видение законов и механизмов производственных процессов

- Отсутствие должного контроля за управлением огромными бюджетами порождает соблазн хищений.

Причины коммерческого неуспеха проекта

- Игнорирование принципиальной разницы в стратегии продаж разного типа продукции привело к накоплению непроданной продукции
- Не принятые к реализации специальные мероприятия, нацеленные на адресное создание рынка потребителей, усугубляли ситуацию
- Финансовое наказание участников производства за сверхусилия и успешно выполненную задачу приводили к «внутреннему увольнению» квалифицированных производственников
- Благоприятные условия для операций, направленных на повышение личного благосостояния, блокировало активность топ-менеджеров по развитию бизнеса путем реинвестиций

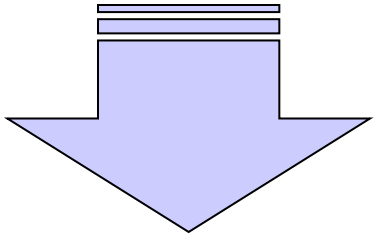
Неверное лекарство усугубляет болезнь

- Отсутствие продаж и желаемого финансового результата привело собственников к решению перенести производство на другие производственные площади, без учета влияния региональной специфики трудовых ресурсов
- Инвестированы огромные средства на создание производства для продуктов, для которых не разработана система продвижения

Отсроченный результат – сейчас производство находится на убыточном уровне, перспективные модели так и не запущены

- Положение лидера рынка утеряно. Перспективная ниша активно заполнялась зарубежными конкурентами

История № 2 –
повторение ситуации потери производителем выгодной рыночной позиции



Характеристика старта бизнеса

Благоприятное стечение обстоятельств помогло запустить успешный производственный бизнес

- Успешное начало бизнеса в результате активной предпринимательской позиции собственников
- Наличие технического образца для изготовления продукта
- Невостребованная никем производственная база
- Незагруженные профессионалы, не имеющие альтернативных предложений работы
- Производство пластиковых деталей из полиэфирных смол избавляло от поиска субподрядчиков
- Технические комплектующие не были прочно связаны с технологическими решениями изготавливаемых корпусов, что избавляло от необходимости устанавливать особые отношения с поставщиками и держать склад для комплектующих
- Успешная первая продажа

Результат: Спрос на готовую продукцию превышал производственные возможности, что не ставило перед собственниками необходимость выстраивать систему продаж

Отклик на растущий спрос

- Выход на российский рынок требовал удвоения объемов производства
- Ограниченность производственных возможностей обусловила стратегию расширения производства методом интенсификации
- Интенсификация требовала создания технологической документации и выстраивания отлаженной, работающей по четкому графику производственной цепочки
- Собственники делегировали эту задачу нанятым профессионалам из сферы производства

Причины коммерческого неуспеха проекта

Ресурсные:

- Важная составляющая проекта - исполнение графика по подготовке технической документации. Проблема – недостаточные трудовые ресурсы, которые управляются из двух сфер влияния
- Использование труда непрофессионалов - неправильная организация бухгалтерского учета – рождение рисков отсроченных финансовых проблем
- Неправильно считалась себестоимость готовой продукции – последовательно формировались не очевидные убытки

Причины коммерческого неуспеха проекта

Дефекты системы управления:

- Периодическое использование собственником ручного управления по всей вертикали подчинения – нарушение стабильности системы
- Нарушение единоначалия приводило к срыву графиков, но не воспринималось совладельцами как существенное препятствие интенсификации производства
- Хаос в управлении и несправедливость системы вознаграждения разрушал лояльность подчиненных и снижал дисциплину

Причины коммерческого неуспеха проекта

Принятие собственниками «желаемого ложного» за «очевидно истинное»:

- Факт того, что достигнут объективный предел объема производства, не воспринимался как объективное обстоятельство
- Не воспринималась, как требующая безотлагательного решения, проблема ограниченных возможностей комплектации в режиме «сегодня на сегодня»
- Закономерные риски несвоевременной поставки комплектующих казались неочевидными

Игнорирование возможности «идеального шторма»

Наступил момент, когда:

- Прошлые ошибки в организации учета превратились в реальные потери
- Особенности контрактных условий работы с дистрибьютором привели к накоплению задолженности
- Решение о получении кредитов под закупку при наличии серьезной задолженности во взаиморасчетах с контрагентом снижало рентабельность
- Единственное собственное средство производства стало объектом залога под товарный кредит, поставило под вопрос будущие права собственников

Две истории – один результат

- Неспособность увидеть и оценить факторы, говорящие о грядущих проблемах, игнорирование деталей-предвестников будущих проблем приводят к коллапсу в работе всего организма
- Отсутствие профессиональной базовой компетенции у большинства руководителей приводит к ошибочным стратегическим решениям
- Неспособность увидеть и переломить сопротивление переменам внутри организации блокирует сами перемены
- Отсутствие необходимого кадрового резерва для решения бизнес-задачи, игнорирование опасности оттока профессиональных кадров повышает риск невыполнения этой задачи
- Отсутствие переобучения и мотивационных программ для сотрудников, успешно справляющихся с реализацией задачи – путь в кадровый голод

Виктор Мойсеенко

СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ