

ПРОБЛЕМЫ ОБРАЗОВАНИЯ

М. О. Латуха, В. А. Чайка

САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКАЯ ФАБРИКА ДИАГРАММНЫХ БУМАГ: НОВАЯ СТРАТЕГИЯ НА ИСЧЕЗАЮЩЕМ РЫНКЕ (учебный кейс)

Кейс* посвящен анализу сложившейся ситуации на рынке диаграммной бумаги и рассмотрению возможных стратегических альтернатив, существующих в этих условиях для Санкт-Петербургской фабрики диаграммных бумаг. В отрасли, находящейся в условиях спада, компания столкнулась с необходимостью выбора стратегии дальнейшего развития, подразумевающей фокусирование на определенном сегменте рынка и трансформации внутренней среды для успешной реализации выбранного сценария развития компании.

Ключевые слова: стратегия, конкурентная среда, рынок (или исчезающий рынок), управление персоналом, внутренняя среда, организационное развитие.

Санкт-Петербургской фабрике диаграммных бумаг (СПбФДБ) удалось пережить сложное время постсоветских реформ. Необходимо было подстроиться под новые рыночные условия, научиться работать с корпоративными клиентами, выстроить систему продаж, провести реструктуризацию для сокращения издержек, на которые не обращалось внимания в условиях плановой экономики. Тем не менее перед руководством встают новые проблемы, связанные с неуклонным падением спроса на диаграммную бумагу.

Первые диаграммные бумаги (диски и ленты) для регистрирующих приборов были выпущены в 1944 г. в условиях возрождения энергетики послеблокадного Ленинграда для тепловых и электрических станций, котельных и водомерных узлов. В 1962 г. при объединении бывшей типографии «Кюгельгон, Глич и Ко» с городскими типографиями № 9 и 13,

* Кейс подготовлен при участии генерального директора СПбФДБ К. П. Чернуэцану. Материалы кейса не ставят целью оценку управленческих практик и решений, описанных в нем, а предназначены исключительно для обсуждения во время учебных занятий.

© М. О. Латуха, В. А. Чайка, 2008

появилось предприятие, получившее название «Фабрика диаграммной бумаги». Основной продукцией фабрики стали диаграммы всех видов (ленточные, складывающиеся, дисковые), т. е. бумажные носители информации. На данный момент фабрика является одним из ведущих производителей диаграммной бумаги на территории СНГ.

Собрание руководства фабрики, состоявшееся в апреле 2006 г., было инициировано генеральным директором фабрики К. П. Чернуэцану после его возвращения из командировки в Киев, целью которой стала попытка выйти на новые рынки сбыта. Перед топ-менеджерами был поставлен ряд вопросов, касающихся развития компании в условиях падения спроса на ее продукцию. После собрания руководства фабрики многие вопросы остались открытыми, а понимание четкого направления развития так и не возникло.

САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКАЯ ФАБРИКА ДИАГРАММНЫХ БУМАГ: ТЕКУЩЕЕ СОСТОЯНИЕ

Санкт-Петербургская фабрика диаграммных бумаг существует как типография с 1869 г. Предприятие было основано в 1869 г. как билетопечатня А. И. Лишке, объединившаяся в 1905 г. с типографией «Кюгельгон, Глич и Ко». Учреждение занималось производством железнодорожных и трамвайных билетов, медицинских сигнатур, восковой и переводной бумаги, типографской краски и т. п.

В 1920–1921 гг. оба производства были национализированы. Однако, переходя из подчинения одного ведомства в другое, предприятия сумели сохранить основное направление — изготовление типографских бумаг и материалов технического назначения.

В 1990 г. на технической базе фабрики было основано одно из первых в городе совместное советско-финское предприятие. Сегодня фабрика — единственный в России производитель всего спектра формуляров для регистрирующих приборов. Ленты и диски, выпускаемые на предприятии, используются в атомной энергетике, металлургии и машиностроении, медицине, газовой и нефтехимической промышленности, на железнодорожном, автомобильном и водном транспорте, а также на оборонных предприятиях.

Развитие рынка диаграммной продукции началось в 1960-е гг., когда происходила унификация приборов во многих отраслях промышленности, в военно-промышленном комплексе и на транспорте. Технический прогресс, появление в 1980-е гг. персональных компьютеров постепенно сократили выпуск диаграмм.

На сегодняшний день продукцией предприятия являются: рулонные и складывающиеся диаграммные ленты, диаграммные диски и бланки, медицинские рулонные ленты на термобумаге, складывающиеся медицинские ленты на термобумаге и кассовая лента на термобумаге.

На фабрике введена современная итальянская линия с электронным управлением. Инженерно-технический штаб фабрики делает главный упор на последовательную модернизацию действующих машин, совершенствование технологий, что, безусловно, потребует новых капиталовложений в развитие производства. В то же время оборудование, доставшееся фабрике в наследство от «прошлого», по-прежнему обеспечивает высокое качество конечного продукта.

Трижды за последние годы Санкт-Петербургской торгово-промышленной палатой, губернатором Санкт-Петербурга и общественными организациями Санкт-Петербургской фабрике диаграммных бумаг был присвоен «Знак общественного признания», а в 2000 г. продукция фабрики удостоена диплома «100 лучших товаров России».

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА ФАБРИКИ

Фабрика представляет собой группу компаний: ООО «Аммон» (сбыт продукции) — 21 человек; ООО «ТиТ» (производство) — 33 человека; ОАО «Санкт-Петербургская фабрика диаграммных бумаг» (управление имущественным комплексом) — 2 человека. Разделение фабрики на три самостоятельных юридических лица было связано с имеющейся на тот момент огромной кредиторской задолженностью фабрики, а также с готовившимися и проходившими процедурами приватизации и акционирования. Логика создания группы заключалась в том, что в случае неразрешимых проблем с производством диаграммной бумаги часть структур, организованных в форме самостоятельных юридических лиц, могла бы существовать автономно и развиваться. На сегодняшний день государство владеет 100% акций ОАО «Санкт-Петербургская фабрика диаграммных бумаг», акционерами компаний «ТиТ» и «Аммон» являются частные инвесторы с участием сотрудников компании.

КОНКУРЕНТНАЯ СРЕДА ФАБРИКИ

Общая ситуация. Фабрика входит в целлюлозно-бумажную отрасль, подотрасль — полиграфические услуги. Рынок полиграфических услуг — один из крупнейших секторов мировой экономики. По данным компании Datamonitor, объем продаж полиграфических услуг в 2004 г. составил 362,2 млрд долл. Емкость российского рынка полиграфии в 2004 г. оценивалась в 1,8–2,5 млрд долл., что составило менее 1% от мирового рынка. При этом рынок полиграфии является растущим и инвестиционно привлекательным, хотя темпы его роста падают (индекс роста в 2003 г. составил 108%, в 2004 г. — 102,3%)¹.

¹ Полиграфические услуги (<http://www.stepconsulting.ru/publ/ppech2006.shtml>)

Сейчас в России насчитывается около 6,5 тыс. полиграфических предприятий (для сравнения: в Голландии их зарегистрировано 15 тыс.). При росте суммарного оборота всех предприятий полиграфической промышленности на 34% (1-е полугодие 2004 г. к 1-му полугодю 2003 г.), их доходность падает (прибыль по итогам 2003 г. составила 98,6% по отношению к 2002 г.). В 2003 г. в полиграфическую отрасль было инвестировано 2,9 млрд руб. (0,2% от общего объема инвестиций в экономику страны). Прямые иностранные инвестиции составили 6 млн долл. (мировые инвестиции в полиграфическое оборудование оцениваются в 1,32 млрд долл.)².

Вид диаграммной бумаги можно отнести к общепромышленному типу бумаги. Диаграммная продукция может производиться для приборов как с тепловой, так и с чернильной записью. По типу применяемых приборов диаграммная бумага подразделяется на рулонную, складывающуюся и дисктовую.

Диаграммная продукция является узкоспециализированной, однако область ее применения может распространяться практически на все отрасли промышленности, а также возможно использование диаграммной бумаги в различных торговых организациях (например, в виде кассовой ленты).

Приблизительный объем рынка диаграммных бумаг, по различным экспертным оценкам, составляет 1 млрд руб. в год. Диапазон доходности, получаемой фирмами, производящими диаграммные бумаги, составляет от 100 тыс. до 100 млн руб. в год. Уровень доходности в целом по годам является стабильным, но за последний год наблюдается дестабилизация из-за увеличения конкуренции. Темпы роста рынка сложно поддаются оценке, однако часто указывается возможность как спада в течение последующих пяти лет на 30%, так и увеличения темпов роста, но не более чем на 12%.

Основные потребители диаграммной бумаги. В 2004 г. 83,35% потребителей диаграммной бумаги использовали российскую бумагу и 16,65% — импортные аналоги. Диаграммная продукция необходима прежде всего для измерения, контроля и регулирования технологических процессов, т. е. для отображения, регистрации и регулирования различных данных. Таким образом, диаграммная бумага является расходным материалом для приборов, выполняющих учетные и контролирующие функции.

В 2004 г. 78,5% заказчиков диаграммной бумаги использовали российские приборы и 21,5% — импортные. Если рассматривать по использованию конкретных приборов, то 31,8% применяли приборы Siemens, 26,6% — оборудование для измерения и контроля данных, производимое челябинским заводом «Теплоприбор»; оставшиеся 41% имели финские приборы, Epson, OCl (Голландия), HP, а также американские приборы.

² Полиграфические услуги (<http://www.stepconsulting.ru/publ/ppech2006.shtml>)

Группа предприятий «Теплоприбор» — крупная приборостроительная компания, расположенная в центре России — в промышленно развитом Уральском регионе. Она была создана в 2003 г. на базе ОАО «Челябинский завод „Теплоприбор“», который более 50 лет производит средства измерения, контроля и регулирования технологических процессов для потребителей в России и за рубежом.

Основные направления деятельности группы предприятий «Теплоприбор» — исследования и разработка, производство и продажа следующих устройств: датчики и приборы для экспресс-анализа расплавов металла (датчики контроля окисленности жидкой стали, различные устройства для отбора проб жидкого металла для экспресс-анализа); датчики температуры (включая термодпары и термометры сопротивления — ТХА, ТХК, ТПР, ТПП, ТСМ, ТСП и др.); вторичные приборы контроля и регулирования (с ленточной, дисковой диаграммой и безбумажные); функциональные устройства (измерительные преобразователи, блоки питания, блоки корнеизвлечения, барьеры искрозащиты и др.); средства учета и расхода. Продукция группы предприятий применяется в металлургии, машиностроении, энергетике, химической и нефтегазовой, пищевой и других отраслях промышленности. Группа предприятий имеет развитую инженерно-техническую и экспериментальную базу для увеличения объемов производства и разработки новой продукции, а также соответствующие производственные мощности и высококвалифицированный персонал.

Предприятия группы «Теплоприбор» оснащены всем необходимым технологическим оборудованием для производства приборов и готовы выполнять специальные заказы. Стратегия группы предприятий «Теплоприбор» — предлагать рынку законченные решения для задач автоматизации технологических процессов.

Диаграммная бумага широко используется в энергетической отрасли (на атомных станциях, ТЭЦ и ТЭС); в нефтяной и газовой промышленности (нефтеперерабатывающие и газоперерабатывающие заводы, нефте- и газодобыча); в металлургии (металлургические комбинаты черной и цветной металлургии); на железнодорожном транспорте (скоростемерная лента для отслеживания изменения скорости движения поездов); в легкой промышленности; в пищевой промышленности. Также следует отметить, что использование скоростных диаграммных лент на железных дорогах находится в фазе зрелости, но отказ от скоростемерной ленты может произойти только при условии, что будет обновлена вся система полностью.

В пищевой и легкой промышленности — отраслях, являющихся основными заказчиками промышленной печатной продукции (прежде всего упаковки и этикеток), — наблюдается стагнация. В период с 2000 по 2004 г. ежегодные темпы роста инвестиций в этих отраслях составляли 86–104%.

Предприятия газоперерабатывающей отрасли уже начали отказываться от использования диаграммной бумаги. Так, акционеры «Газпрома» отказались от бумажных носителей регистрации данных и перешли к электронной обработке данных. В энергетической отрасли вскоре также могут произойти подобные изменения.

В ближайшем будущем предприятия энергетической отрасли тоже могут отказаться от использования контролирующих приборов с применением диаграммной бумаги, так как для этой отрасли все актуальней становится вопрос более точного контроля над расходом энергии.

Особо активно в последнее время диаграммная бумага используется в медицинских учреждениях (прежде всего это термомента на основе термобумаги³ для кардиографов как импортного, так и отечественного производства). В рамках реализации национального проекта «Здоровье» предполагается поставка в российские лечебные учреждения высокотехнологичного медицинского оборудования — рентгеновской техники, ультразвукового, эндоскопического оборудования. В то же время одна из задач проекта — наряду с поставками в учреждения здравоохранения диагностического оборудования постепенно обеспечить их компьютерными программами, автоматизированными рабочими местами и компьютерами для хранения информации (снимков, протоколов исследований).

Основной канал распространения диаграммной бумаги для медицинских учреждений — компании, занимающиеся продажами различных расходных материалов, в том числе диаграммной бумаги. Среди них такие компании, как «Профит», «Метео», «Практик-мед», «Атрика», «Дельрус», «Паритет-Центр», «Медтехника» и др. Так, например, компания «Профит» более 10 лет поставляет на медицинский рынок России и стран СНГ оборудование и расходные материалы от ведущих мировых производителей. Компания «Профит» имеет дистрибутивные отношения с такими компаниями-производителями диаграммной бумаги, как Aloka, Olympus, Cardioline, Balton и «Регистрон». Также можно выделить компанию «Лизограф» (г. Киров, Кировская область), которая является производителем пишущих узлов для регистрирующих приборов.

Конкуренты. На рынке производства диаграммной бумаги сформировалась устойчивая конкурентная среда в составе игроков двух типов: постсоветских предприятий и организаций, появившихся в условиях рыночной экономики. Исходя из этого, у фабрики существуют следующие конкуренты.

³ Термобумага — это бумага, имеющая термочувствительный слой, реагирующий на нагревание; используется в термопринтерах. В результате термической реакции появляется изображение в заданных тонах. На данный момент термопечать остается одним из новых способов печати.

1. Предприятие ОАО «Александрійская фабрика диаграммных носителей технической информации» (ОАО «АФДБ») находится в г. Александрия (Украина) и как специализированное предприятие по выпуску диаграммной продукции (прежде всего диаграммной бумаги, диаграммной ленты и диаграммных дисков) введено в эксплуатацию в апреле 1973 г. Изначально создание предприятия планировалось с перспективой полного обеспечения всеми видами диаграммных бумаг, дисков, лент всей страны. Для этого в план строительства фабрики были включены новейшие, перспективные формы организации технического обеспечения и производства конечной продукции, ее поэтапный контроль на соответствие высокому качеству. Производственные мощности обеспечивали бесперебойную, двухсменную работу предприятия.

Разработанный в научно-исследовательских институтах полный цикл производства учитывал все факторы, которые влияют на высокую оперативность при изготовлении и гарантированное качество диаграммной продукции. Все эти разработки были подкреплены качественным обучением персонала.

ОАО «АФДБ» нацелено на развитие и укрепление партнерских отношений с покупателями диаграммной бумаги как на Украине, так и на территории стран ближнего и дальнего зарубежья. На данный момент АФДБ преимущественно работает на рынке диаграммной бумаги Украины; размер присутствия на рынке оценивается в 10% от общего объема рынка.

Предприятие поддерживает гибкий подход к системе оплаты, условиям и срокам поставок, формированию товарной партии и работает как с конечными потребителями, так и с дистрибьюторами. Для производства диаграммных лент применяется диаграммная бумага 50 г/м² производства Германии. Для производства диаграммных дисков и бланков применяется диаграммная бумага марки Д-115 производства Республики Беларусь.

В настоящее время специалистами фабрики разрабатываются и внедряются в производство новые виды диаграммной продукции для всех видов медицинских приборов как отечественного, так и импортного производства. Для производства диаграммных лент с тепловой записью применяется термохимическая бумага производства Германии.

К конкурентным преимуществам, декларируемым ОАО «АФДБ», можно отнести:

- ♦ основные виды диаграммной продукции защищены патентами Украины;
- ♦ постоянное качество продукции, соответствующее действующим ГОСТам, ТУ и другим нормативным требованиям;
- ♦ разработка новых видов диаграммной продукции;
- ♦ короткие сроки изготовления;
- ♦ доставка продукции потребителю при условии комплектации значительной партии.

2. Предприятие «Кировоград-Диаграмма» находится также на Украине и занимается производством диаграммной бумаги всех существующих реестров. Производственное предприятие было основано в 1999 г. и выпускает диаграммную продукцию, среди которой — диаграммные диски и ленты для регистрирующих приборов, устройств вывода информации и компьютеров.

80% предприятий Украины, использующих диаграммную продукцию, по оценке самого предприятия, выступают его потребителями. Предприятие работает с большинством отраслей, являющихся потребителями диаграммной бумаги. Более того, предприятие также производит диаграммную ленту для медицинских учреждений (термоленту для кардиографов импортного и отечественного производства). Осуществляются регулярные поставки промышленным предприятиям России, Литвы, Казахстана, Туркменистана, Таджикистана, Узбекистана. Эксперты оценивают долю рынка диаграммных бумаг предприятия в России как 5–7%.

Диаграммная продукция производится на немецком оборудовании, основа для производства поставляется из России и Финляндии. Продукция выпускается всех реестровых номеров (более 4 тыс. наименований), сертифицирована в системе сертификации «УкрСЕПРО». Проверка продукции производится Украинским научно-исследовательским институтом бумаги г. Киева с ежеквартальным подтверждением качества.

В 2001 г. на предприятии «Диаграмма» начался новый этап по модернизации базы для выпуска современной высококачественной продукции, ориентированной на производство журналов, этикеток, плакатов брошюр. В этом же году была инсталлирована офсетная пятикрасочная машина Adast Ddominant 856 формата B2 в дополнение к имеющейся офсетной машине Heidelberg Offset. Все это позволило расширить спектр и повысить качество производства полноцветной продукции, что соответствует высоким требованиям современного рынка. В ближайших планах предприятия — установка оборудования для высечки, конгрева и тиснения, что расширит возможности послепечатного цикла на предприятии.

С момента основания и по сей день на предприятии уделяется серьезное внимание качеству выпускаемой продукции на всех этапах ее изготовления — с допечатной подготовки до хранения продукции на складах.

3. Концерн «РОСМ». Концерн находится в г. Покрове, работает на российском рынке уже более 10 лет. Продукция, выпускаемая концерном, предназначена для контрольно-измерительных приборов и используется в энергетике, при транспортировке газа, в химической и нефтехимической промышленности, в металлургии, при производстве полимеров, автомобильных шин и т. д. Предлагаемый ассортимент является достаточно широким. Среди всех производителей диаграммной продукции фирма «РОСМ»

реализует значительную часть бумаги ленточного и дискового типов. Также компания поставляет различные виды бумаги и расходных материалов. В 2002 г. фабрикой освоен и начат выпуск шкафов и панелей управления для различных электропотребителей; деревообрабатывающее производство фирмы было оснащено современной сушильной камерой. Продукция предприятия высоко оценена на ежегодных конкурсах качества «Владимирская марка», а товарный знак удостоен первого места и Гран-при на II Всероссийском конкурсе товарных знаков «Золотник» в номинации «Самый привлекательный товарный знак» в Центральном округе России и третьего места — в Российской Федерации. Деятельность концерна отмечена дипломом Международной академии реальной экономики. Доля рынка, по мнению экспертов, составляет около 20%.

4. Фабрика диаграммных бумаг г. Белгорода. ЗАО «Фабрика диаграммных бумаг» реализует диаграммную продукцию. Офисы и склады компании находятся в г. Белгороде и г. Уфе, Башкортостан. 100%-й контроль качества выпускаемой продукции и контроль входящего сырья ГОСТ лент и дисков 7826-93, основа ДУ-50 и ДУ-115 Санкт-Петербургской фабрики «Гознак». Фабрика выпускает большой ассортимент продукции: ленту диаграммную рулонную; ленту диаграммную складывающуюся; диски диаграммные. Доставка по России бесплатно всеми видами транспорта. Существуют система предварительных заказов и гибкость в системе оплаты заказов. Доля рынка, занимаемая в настоящее время ЗАО «ФДБ», составляет 10%.

5. ЗАО «Регистрон» — предприятие со 100%-м российским капиталом, являющееся первым и на сегодняшний день одним из немногих производителей высококачественной диаграммной бумаги для медицинского оборудования. Продукция ЗАО «Регистрон» обладает мировым уровнем качества и российским уровнем цен. При производстве используется только высококачественное европейское сырье.

Компания была образована в 2000 г. 27 августа 2004 г. ЗАО «Регистрон» первым среди российских производителей диаграммной бумаги получило сертификат Госстандарта РФ, удостоверяющий соответствие системы качества производства международным стандартам ISO 9001–2000.

ЗАО «Регистрон» сотрудничает с крупнейшими российскими компаниями — поставщиками расходных материалов для медицинского оборудования, осуществляет централизованное обеспечение диаграммной бумагой города и регионы России. В связи с тем что в производстве используется исключительно самое современное европейское оборудование и высококачественное сырье, вся выпускаемая продукция конкурирует с западными аналогами. На сегодняшний день предприятие участвует в новых программах по региональному централизованному обеспечению медицинских учреждений выпускаемой предприятием продукцией.

Гибкость технологической линии позволяет осуществлять производство практически всех типов диаграммной ленты, используемой как в отечественном, так и в импортном медицинском оборудовании, также возможен выпуск бумаги нестандартных размеров. ЗАО «Регистрон» — первый и в настоящее время единственный производитель диаграммной ленты для медицинского оборудования в рулонах и пачках, имеющий разрешение Министерства здравоохранения и социального развития РФ и лицензию на их производство. Продукция ЗАО «Регистрон», по мнению ее руководства, обладает мировым уровнем качества и российским уровнем цен.

6. Торгово-производственное объединение «Комус» уже более 10 лет успешно работает на медицинском рынке России и стран СНГ. Предприятие является крупнейшим российским производителем любых видов бумаги для медицинского диагностического оборудования, поставщиком рентген-материалов, одноразового белья, одежды и других медицинских расходных материалов.

В 1994 г. компания «Комус» основала медицинский департамент, тем самым заполнив пустующую нишу диаграммной бумаги отечественного производства для медицинского диагностического оборудования. В 1998 г. медицинское подразделение фирмы было преобразовано в дочернюю компанию «Комус-Импекс».

Одно из основных направлений деятельности предприятия — производство на собственной бумажной фабрике термобумаги в рулонах и пачках для ЭКГ, ЭЭГ, спиро-, гемо-, биохимических анализаторов, мониторов, лабораторного и другого медицинского диагностического оборудования.

В течение 10 лет, испытывая в условиях реального производства и применения в медицинских учреждениях термобумагу-основу ведущих мировых производителей (Arjio Wiggins, Stora, August Koehler, JTK), компанией были подобраны наиболее оптимальные марки сырья, имеющие максимально широкий температурный диапазон оптического проявления сигнала, что позволяет использовать их для производства диаграммной термобумаги для подавляющего большинства теплопишущих диагностических приборов импортного и отечественного производства.

Специалистами компании разработаны различные технические условия, на основании которых после проведения тщательных технических и клинических испытаний получены регистрационное удостоверение и сертификат соответствия, разрешающие применять диаграммную бумагу медицинского назначения производства «Комус-Импекс» в медицинской практике на территории России.

В настоящее время продукция производится на термобумаге-основе JTK (Финляндия), что, безусловно, определяет ее высокое качество по

сравнению с основой других европейских производителей. Термобумага изготавливается как в рулонах, так и сфальцовывается в Z-стопу (пачку), что требует уникального печатного, фальцевального и перфорационного оборудования. Постоянно модернизируя имеющиеся производственные мощности, налажен серийный выпуск еще более высокотехнологичной продукции — бумаги со старт-стопными метками и отверстиями, а также бумаги в пачках (сфальцованной в стопу), используемых в большинстве современных импортных и отечественных теплопишущих приборов.

При этом достигнуто максимальное соответствие параметров продукции импортным аналогам, поставляемым фирмами — производителями медицинской техники. Постоянно изучая потребности заказчиков в тех или иных видах диаграммной термобумаги для медицинских приборов, предприятие систематически увеличивает ассортимент серийных изделий, расширяя таким образом возможность выбора.

Компания следит за появлением новых видов медицинского диагностического оборудования, постоянно осваивает новые типоразмеры диаграммной термобумаги (ассортимент выпускаемой продукции расширен с 4 наименований в 1997 г. до более чем 80 в 2004 г. с постоянным увеличением предлагаемых типоразмеров бумаги) и перерабатывает в готовую продукцию более 300 т термобумаги в год. При этом стоимость изготавливаемой продукции на 30–40% ниже, чем у европейских производителей при идентичном качестве товара.

Среди корпоративных клиентов компании — Городская клиническая больница № 1 им. Пирогова, Институт хирургии им. Вишневского, Центр эндохирургии и литотрипсии Бронштейна, больница МПС, НИИ трансплантологии и искусственных органов, Научный центр сердечно-сосудистой хирургии им. Бакулева, Клиника неврозов, а также сеть гипермаркетов «Ашан», компания «Нестле».

ПРОИЗВОДИТЕЛИ-ИМПОРТЕРЫ ДИАГРАММНОЙ БУМАГИ

1. *Euran Erikoispaperit Oy* (Финляндия). Компания *Euran Erikoispaperit* основана в 1940 г. под наименованием *Ahlstrom Oy*, *Eura* и занимается производством бумаги для регистрирующих аппаратов. Для производства бумаги для ЭКГ, ЭЭГ, БХА, ФМ с тепловой и чернильной записью используется сырье наилучшего качества. Компания является единственным производителем данной продукции в Скандинавии. Список выпускаемой продукции содержит более 2 тыс. типоразмеров бумаги.

2. *Diagramm Halbach GmbH* (Германия). Компания производит высокопрецизионные типы бумаги, интенсивно сотрудничает с производителями оборудования во всем мире. Компания основана в 1832 г. и является крупнейшим в Европе производителем бумаги для медицинской техники.

3. *Jujo Thermal* представляет собой совместное предприятие, объединяющее фирмы NPI, Ahlstrom и Mitsui. Это объединение сочетает высокий профессионализм и компетентность в сфере новейших технологий безударной печати. Один из крупнейших бумажных производителей Nippon Paper Industries Co., теперь Jujo Paper, оказывает содействие в создании и развитии специальных технологий Jujo Thermal Ltd. Ahlstrom — второй участник совместного предприятия, имеет большой опыт и навыки высокотехнологичных процессов бумажного производства. Производство ведется в Финляндии на заводе в г. Кауттуа. Третий держатель акций — старейшая японская торговая компания Mitsui & Co., которая является ведущим разработчиком сети торговых программ. Объединение трех таких участников и обеспечивает выпуск высококачественного конечного продукта, а также гибкую систему обслуживания клиентов во всем мире. Производство термобумаги в г. Кауттуа началось в 1990 г., а Jujo Thermal Ltd. начало свою работу в 1992 г.

Указанные производители представлены в России компанией «Комус». Также производством диаграммной бумаги занимаются такие компании, как Aloka, Olympus, Cardioline, Balton. Перечисленные компании импортируют свою продукцию в Россию. Кроме того, руководство фабрики в сентябре 2005 г. посещали компанию Vatra (Германия). По оценкам генерального директора фабрики, рынок иностранных производителей недостаточно изучен, их продукция слабо представлена на российском рынке (за исключением медицинской бумаги) и, как следствие, доступность информации об основных иностранных производителях весьма ограничена.

ПРОЦЕСС ПРОИЗВОДСТВА ДИАГРАММНОЙ БУМАГИ

Производство диаграммных бумаг — особый вид производства, к которому предъявляются очень жесткие требования. Необходимо соответствие бумаги определенным параметрам: бумага не должна рваться и должна быть соответствующая проклейка, чтобы сетка была непрерывная, и т. д. Все это необходимо для соответствия требований к качеству конечного продукта: учет информации, который ведется на этой бумаге, должен быть правильным — таково требование потребителей.

На лентах и дисках наносятся линии отсчета времени. Числовые отметки линий измеряемого параметра печатаются по всей длине ленты на линиях или в разрывах линий измеряемого параметра. Диаграммная сетка, знаки, буквы, шифры и красная линия должны быть напечатаны краской, устойчивой к воздействию изменения температуры от -50 до $+70$ °С при относительной влажности окружающего воздуха от 30 до 85% или 35 °С — при 98%. Диаграммная сетка должна быть напечатана четко, иметь однотонную окраску по всему полю без наплывов краски и отмарывания. Цвет всех линий, цифр,

букв и знаков должен быть контрастным по отношению к цвету ленты. На ленты и диски наносится маркировка, содержащая следующие данные:

- ♦ реестровый номер по единой регистрации предприятия-изготовителя;
- ♦ условное обозначение диаграммы;
- ♦ наименование предприятия-изготовителя или его товарный знак;
- ♦ обозначение стандарта.

Технологические процессы, которые используются для производства диаграммной бумаги, отличаются высокой сложностью. Однако они необходимы для того, чтобы качество продукции удерживалось на такой же высоте.

Цикл производства диаграммной бумаги начинается с того, что специалисты по допечатной подготовке изучают чертеж или образец диаграммной продукции, которую требуется изготовить. Затем идет проверка имеющихся оригинальных фотоформ — соответствуют ли они требованиям поставленной задачи? Если да, то оригинальные фотоформы используются в машинах, непосредственно печатающих диаграммную продукцию. Если же нет, то путем расчетов и коррекций строится макет диаграмм в специальных компьютерных программах. Затем он выводится на фотовыводное устройство. На всех этапах этого процесса идет контроль качества промежуточных результатов. И в завершении делается печатная фотоформа, которая вставляется в печатающие станки.

Специфика технологии такова:

- ♦ необходима настройка на допуск по размерному полю лент;
- ♦ требуется настройка перфорационного узла;
- ♦ должна выполняться настройка печати без отмарывания;
- ♦ необходимо достижение плотной и ровной намотки в рулоне.

Объем производства фабрики за 2005 г. по номенклатуре продукции представлен в приложении 1.

На выполнение плана производства влияют качество сырья и уровень настройки оборудования, наличие сырья и материалов и стабильности объемных заказов, а также дисциплина и четкая организация производства, нацеленная на выполнение норм при сдельной оплате труда.

По оценкам сотрудников компании, в последнее время на рынке появились производители, которые решили пойти по пути наименьшего сопротивления, выпуская дешевую и низкокачественную продукцию. Среди возможных отклонений от нормы чаще всего встречается смещение нулевой отметки на ленте, что приводит к систематическим ошибкам при регистрации параметров и неправильным расчетам.

Кроме того, на низкокачественной диаграммной бумаге перфорационные отверстия вырубаются неаккуратно, из-за чего происходят срыв ленты с лентопротяжного устройства и засорение прибора. Директор фабрики

К. П. Чернэуцану считает, что изменить ситуацию могут только быстрые и жесткие меры со стороны государства. По-другому поправить положение вряд ли удастся, так как потребители диаграммной бумаги, разумеется, предпочитают покупать более дешевую продукцию, а определить ее качество с первого взгляда не удастся. Тем более зачастую она не имеет сертификатов соответствия ГОСТ.

Бывший начальник пресс-службы фабрики Ю. Бавкун сказал: «Конечно, мы уверены в том, что именно наша продукция самая лучшая, потому что мы следим за качеством от начала до конца. У нас есть соответствующие лаборатории и специалисты. Своей визитной карточкой мы считаем стабильность качества, гибкую систему ценообразования и ответственное отношение к своим обязательствам. Для нас важен именно потребитель, специализированный потребитель, который занимается обеспечением инфраструктуры общества. Мы обеспечиваем диаграммную продукцию для технологической инфраструктуры: это и железные дороги, это и корабли, это и энергетика. Наша фабрика удивительным образом сумела найти пересечение всех этих отраслей, благодаря тому что все они пользуются диаграммной продукцией».

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СРЕДА ФАБРИКИ

Как отмечалось, фабрика имеет в своем составе три самостоятельных юридических лица. Организационная структура одного из юридических лиц, входящих в структуру фабрики — ООО «Аммон», представлена в приложении 2. Основными блоками являются административная группа, куда входит помощник генерального директора по общим вопросам, бухгалтерия, управление персоналом, управление продажами, маркетинг, логистика и реклама. Все линейные руководители компаний, входящих в группу, согласовывают различные вопросы, переданные в их ведение, с генеральным директором. Решение иных вопросов относится к сфере ответственности и исключительной компетенции линейного руководителя соответствующей компании, входящей в группу. Поскольку фабрика состоит из трех самостоятельных юридических лиц, часто возникают сложности при соблюдении единой корпоративной политики в области управления персоналом, организации бизнес-процессов и разделения единых корпоративных ценностей. Так, генеральный директор фабрики отмечает отсутствие клиентоориентированного подхода со стороны персонала, занимающегося продажами. Часто, по его словам, сотрудники не способны гибко реагировать на меняющиеся запросы рынка и клиентов, плохо взаимодействуют друг с другом, вследствие чего появляется «размытость» организационной культуры.

Фабрика имеет дресс-код, фирменный стиль, который проявляется в логотипе и цветовой гамме, а также в брендовом сокращенном наимено-

вании. Существуют требования к одежде офисных работников — деловой костюм и рабочая одежда на производстве, которая поставляется компанией Lindstrom. Корпоративный цвет фабрики — светло-синий. Корпоративные СМИ представлены сайтом ООО «Аммон» (www.ammon.ru) и доской объявлений. Компания празднует дни рождения, общероссийские праздники, организует кубки вызова для партнеров (например, турнир по боулингу с партнером и конкурентом — группой компаний «Старлесс»), самостоятельно разрабатывает и бесплатно проводит для сотрудников и членов их семей экскурсионные программы по историческим, православным и иным значимым местам России.

Год назад внешними консультантами был проведен опрос относительно ценностей компании. Результаты опроса показали, что сотрудники фабрики, а также руководство на вопрос о том, какие ценности сотрудников существуют, отвечали, что ценности персонала — это правила поведения в компании, а также внутрифирменный климат. А ценности компании — это философия компании, стандарты компании и правила поведения. По мнению руководства фабрики, организационная культура — это некая внутрифирменная система общепринятых на предприятии норм поведения, правил и ценностей, которые разделяют руководство и работники, что влияет на достижение стратегии организации. Базовые верования связываются с верой в то, что существующие правила и нормы работы компании являются определяющими факторами в достижении конкурентоспособности предприятия, а также с тем, что успех и реализация целей организации возможны только в случае следования предписанным правилам. Для сотрудников фабрики информация является важным ресурсом, а именно:

- ◆ достоверным источником для отлаженной и стабильной работы, основным инструментом деятельности;
- ◆ важным фактором, влияющим на работу коллектива и его слаженность;
- ◆ сведениями, помогающими улучшить качество работы;
- ◆ систематизированным в электронном и бумажном виде банком данных по прошедшей, текущей и планируемой деятельности организации, имеющим разный уровень доступа со стороны работников предприятия и третьих лиц;
- ◆ средством для принятия оптимальных стратегических решений, компонентом успеха;
- ◆ сведениями об организации, процессах и явлениях, происходящих внутри нее.

Все сотрудники предприятия считают, что информация, получаемая от других подразделений или сотрудников, помогает решать собственные производственные задачи.

В качестве формальных каналов передачи информации используются:

- ♦ электронная почта, факс, MSN;
- ♦ внутренний сайт компании;
- ♦ совещания и планерки;
- ♦ приказы, устные и письменные распоряжения.

Неформальные каналы коммуникации — это неформальное общение персонала, слухи, корпоративные мероприятия, форум и гостевая книга в сети Интернет. Через неформальные каналы передачи информации передаются советы по выполнению работы, новости рынка, информация о конкурентах, мнения потребителей о товаре, обсуждается долгосрочная стратегия развития организации.

Совещания и пленарные заседания происходят еженедельно, в зависимости от подразделений от 1 до 8 раз в неделю. Ответственными за организацию совещаний являются руководители подразделений, а также помощник генерального директора. Количество совещаний зависит и от количества поставленных заданий и качества их выполнения. Способы передачи информации определяются ситуацией или поставленной задачей. Руководство предприятия ежедневно запрашивает информацию от каждого подразделения. Сверху вниз информация передается через руководителей подразделений. 90% сотрудников отмечают, что им хватает информации для выполнения текущих производственных задач, однако большая часть персонала говорит о полном отсутствии информации, касающейся будущих задач, целей и задач развития организации.

КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА

Служба персонала компании состоит из двух человек: директора по персоналу, который административно, как сотрудник предприятия, подчиняется линейному руководителю, а также инспектора учета, занимающегося оформлением документов и ведением кадрового делопроизводства. Основные принципы кадровой политики предприятия заключаются в:

- ♦ поддержке профессионализма каждого сотрудника;
- ♦ создании необходимых условий для работы каждого сотрудника;
- ♦ научении персонала взглядам, целям и задачам бизнеса;
- ♦ научении персонала работе по процедурам и правилам предприятия.

Кадровая политика направлена на соблюдение правил и норм работы в организации, на строгое принятие всеми сотрудниками целей предприятия и выполнение поставленных задач для достижения организационных целей.

Основные функции, выполняемые службой по управлению персоналом, таковы:

Вербовка и отбор. Основные методы подбора персонала, используемые предприятием: размещение информации о вакансиях в сети Интернет и

использование СМИ. При отборе используется трехступенчатый метод собеседований: первичное собеседование проводит директор по персоналу, вторичное собеседование — начальник службы или подразделения, последний этап — собеседование с генеральным директором. Решение о найме принимает генеральный директор предприятия.

Адаптация. Программа адаптации существует для всех категорий сотрудников. Она заключается во введении «стажировочных листов». Данная процедура адаптации рассчитана на нового сотрудника и составлена с целью уменьшения стресса при первом выходе на работу. По данной программе новый сотрудник изучает под руководством наставника структуру компании, историю, миссию, должностные обязанности, правила взаимодействия со структурными подразделениями компании, место предприятия на рынке, информацию о конкурентах и т. д. Система адаптации нового персонала одинакова для всех сотрудников в части общей информации об организации и различается в части специфических знаний в рамках конкретной должностной позиции.

Оценка деятельности. Формализованной системы оценки деятельности персонала на предприятии не существует. Оценка работы производится в виде оценки конечного результата, оценки выполнения планов и заданий. Оценка деятельности проводится при контроле выполнения заданий, на совещаниях и планерках, а также в случаях возникновения проблем или сложностей. Основными целями оценки персонала выступает выявление пробелов в знании продукции и правил работы с целью обучения персонала работе по принятым стандартам предприятия. По результатам оценки управленческие решения в основном не принимаются, это касается лишь решений премирования или депремирования. Основными способами и методами оценки деятельности являются замечания со стороны руководства и сроки выполнения поручений. Руководители подразделений выполняют роль «экзаменатора».

Обучение. Основными «потребителями» программ обучения являются менеджеры отдела продаж. Программы обучения направлены на изучение ассортимента предприятия, отличительных свойств товара, отличительных характеристик продукции от продукции конкурентов, технологии изготовления диаграммной продукции, техники продаж. Стандарт предприятия — обучение с привлечением сторонних тренеров не реже 1 раза в полугодие. Потребность в обучении не устанавливается специальными методами, ее определяет генеральный директор и директор по персоналу на основе субъективной оценки. Этим и объясняется отсутствие стандарта для внутреннего обучения — его частота определяется «по мере возникновения необходимости». Основными методами обучения являются семинары, тренинги продаж, управленческие тренинги. Внутрифирменное обучение проводят внутренние

специалисты, на специальные программы привлекаются внешние провайдеры. Обучение персонала на предприятии можно определить как функциональное. Программы развития персонала нет. Планирования карьеры не существует. Директор по персоналу отмечает лишь один пример внутриорганизационной карьеры — от менеджера по работе с клиентами до менеджера по продажам. Компетенции менеджеров подразделяются на три группы: теоретические знания и навыки, практические знания и навыки, личные качества. Группа «теоретические знания и навыки» включает в себя знания структуры компании, основных положений технических инструкций, правил техники безопасности и функциональных обязанностей, зафиксированных в должностной инструкции. Группа «практические знания и навыки» состоит из компьютерной грамотности, навыков эффективного бизнес-общения, знания ассортимента продукции и ценообразования, навыков проведения переговоров, умения осуществлять взаимодействие с другими функциональными подразделениями, а также знания конкурентов. К личным качествам относятся такие качества, как исполнительность, инициативность и позитивность.

Вознаграждение. Система вознаграждения состоит из оклада и системы премирования. Существует положение о премировании, однако оно направлено только на сотрудников отдела продаж. Премия начисляется за выполнение следующих показателей:

- ♦ фактическое поступление денежных средств в текущем месяце от новых клиентов (ФНК) — 0,1%;
- ♦ фактическое поступление денежных средств от старых или возвращенных клиентов (ФВК) — 0,05%.

Также вводятся следующие дополнительные коэффициенты: коэффициент за выполнение индивидуальных планов работ (ИПР) и коэффициент за выполнение планов работ отдела (ПРО). Формула расчета премии такова:

$$\text{Премия} = \text{ФНК} + \text{ФВК} \cdot \text{ИПР} \cdot \text{ПРО}.$$

Дополнительно к премированию за выполнение показателя работники получают доплаты, которые начисляются за следующие работы: за выполнение обязанностей временно отсутствующих работников, за работу в праздничные, выходные дни и сверхурочное время, персональные надбавки, доплата за совмещение профессий и расширение зоны обслуживания. Работники, совершившие нарушение трудовой дисциплины, правил внутреннего трудового распорядка, лишаются премии полностью или частично в том расчетном периоде, в котором совершены эти нарушения трудовой дисциплины. Учет показателя премирования производится по итогам работы за отчетный месяц. Фабрика предлагает сотруднику социальный пакет, в который входят: добровольное медицинское страхование, льготное пита-

ние, оплата стоимости экскурсионных программ для сотрудников и членов их семей, оплата мобильной связи, компенсация расходов на ГСМ. Эффект от нематериальной мотивации, по мнению руководителей предприятия, достаточно низок, так как социальный пакет воспринимается как нечто неотъемлемое, тем самым нематериальная мотивация не обладает должным стимулирующим эффектом.

Увольнение. Критериями увольнения являются несистематическое выполнение возложенных на работника обязанностей, отсутствие желания исправлять свое отношение к порученным обязанностям. Однако отсутствие формализованной оценки деятельности персонала и наличие субъективного мнения руководителей ставят под сомнение возможность объективной оценки критериев увольнения.

Реализация функций по управлению персоналом часто носит формальный характер. Управленческие решения в отношении персонала принимаются редко и не являются следствием стратегии развития компании.

ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОДАЖ

Продажи на данный момент являются ключевым направлением деятельности фабрики. До 2003 г. СПбФДБ не занималась сбытом продукции самостоятельно, работа осуществлялась в большинстве случаев через посредника — компанию «Комус». Руководством предприятия было принято решение о прекращении взаимоотношений с компанией «Комус», так как, во-первых, они были невыгодны для СПбФДБ с точки зрения процесса ценообразования, а во-вторых, фабрике необходимо было развивать собственные продажи для повышения конкурентоспособности. На данный момент структура управления продажами выглядит следующим образом (рис. 1).

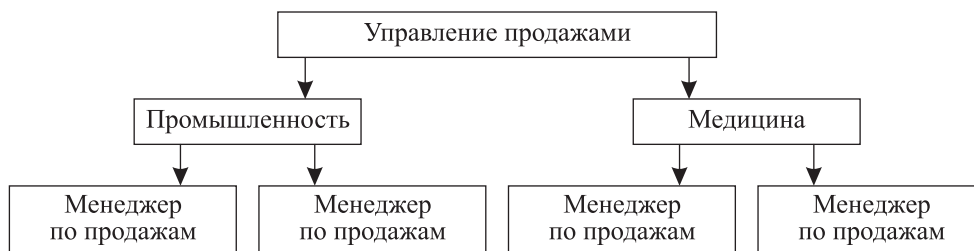


Рис. 1. Структура управления продажами

В компании было принято решение о разделении усилий в области продаж по двум направлениям, таким как продажа диаграммной бумаги для медицинского оборудования; продажа бумаги промышленного назначения. Все продажи осуществляются в большинстве своем по телефону, что требует от

менеджеров по продажам развития особых коммуникационных навыков. На данный момент руководство не удовлетворено тем уровнем обслуживания, который предлагают заказчикам сотрудники отдела продаж.

Среди последних направлений развития продаж — поставки в различные регионы России, Белоруссию, Казахстан, страны Балтии и дальнего зарубежья. Также отдел продаж зафиксировал увеличение спроса на скоростемерную ленту со стороны предприятий железнодорожной отрасли, а также спрос на диаграммную термобумагу со стороны медицинских учреждений.

ЧТО ДАЛЬШЕ?

В компании было решено создать рабочую группу по разработке стратегии на пять лет. На повестке дня множество вопросов: какие направления для развития считать приоритетными? Есть ли смысл инвестировать средства в дальнейшее развитие или минимизировать издержки? Стоит ли обращать внимание на развитие персонала компании? Все эти вопросы по-прежнему остаются актуальными для Санкт-Петербургской фабрики диаграммных бумаг.

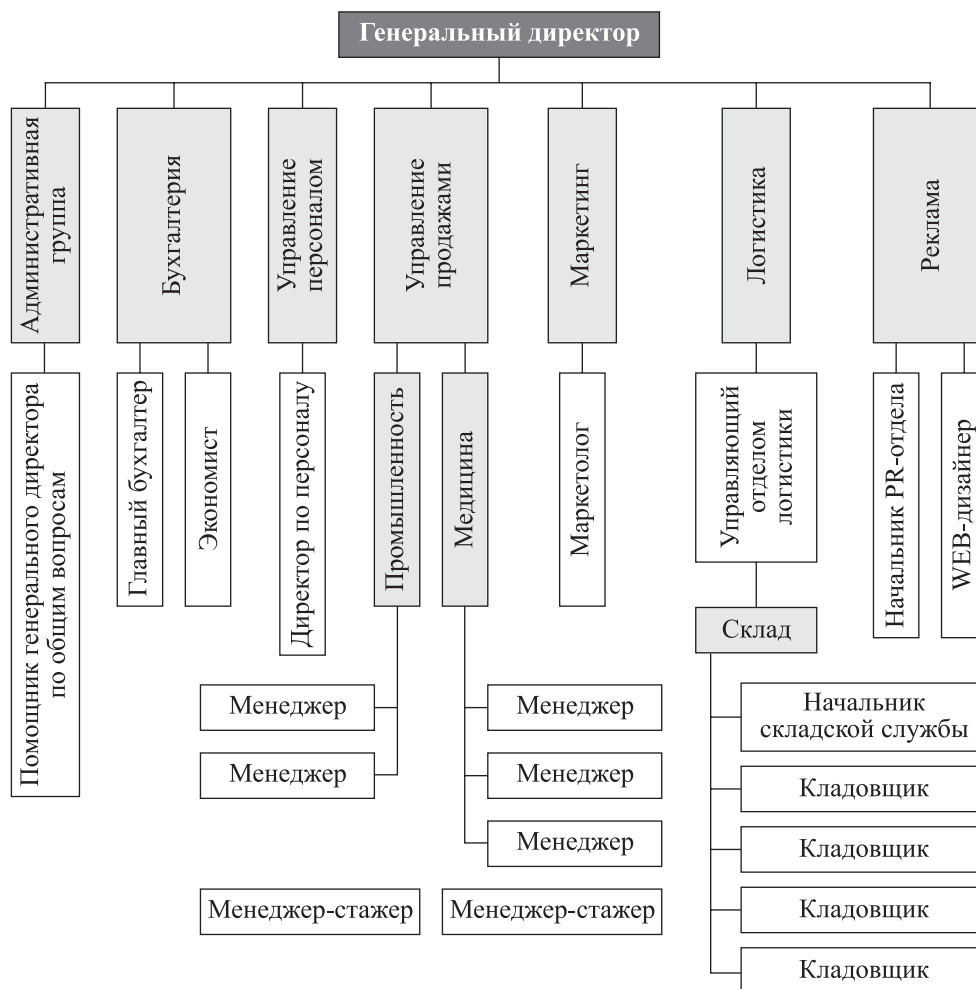
ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

1. В каком состоянии находится описываемая отрасль? Дайте оценку конкурентной позиции фабрики в отрасли.
2. Проанализируйте особенности внутренней среды фабрики с точки зрения следующих аспектов:
 - Система управления персоналом, существующая на данный момент. Каковы, на ваш взгляд, ее недостатки?
 - Организационная структура. В чем ее ограничения и выгоды?
 - Организационная культура. Какой тип организационной культуры существует на фабрике? (Для анализа используйте модели Камерона и Куинна, модель Шейна.)
 - Считаете ли вы, что организационную культуру можно оценить как сильную? Почему?
3. Предложите стратегические альтернативы развития фабрики в ближайшие 3–5 лет. Как вы считаете, какой альтернативный сценарий наиболее благоприятен для фабрики?
4. Какие изменения должны быть осуществлены во внутренней среде для реализации наиболее благоприятного сценария развития фабрики:
 - с точки зрения организационной структуры;
 - с точки зрения кадровой политики и системы управления персоналом;
 - с точки зрения организационной культуры?

Объем производства фабрики в 2005 г.

1. Ленты диаграммные рулонные — 3 075 572,66 м².
2. Ленты диаграммные складывающиеся — 1 131 401,8 м².
3. Диски диаграммные и бланки — 5135 тыс. шт.
4. Ленты медицинские рулонные на термобумаге — 2 084 307,1 м².
5. Ленты медицинские складывающиеся на термобумаге — 574 · 620,84 м².
6. Кассовая лента на термобумаге — 904 180,97 м².

Организационная структура ООО «Аммон» — сбытовой бизнес-единицы



Статья поступила в редакцию 9 июня 2008 г.