

# Кейс-стади по предмету «Менеджмент в инновационно-ориентированной фирме»

Составитель – С.В.Валдайцев

## Описание ситуации

Закрытое акционерное общество (ЗАО) «Карат» владеет небольшим мукомольным заводом мощностью в 50 тысяч тонн муки в год.

Компания закупает зерно на условиях поставки «DDP-место потребления» по цене 6000 руб. за тонну и продает готовую муку первого сорта крупными партиями на условиях поставки «франко-завод изготовителя» по цене в 15 000 руб. за тонну (это значит, что муковозы принадлежат оптово-торговым базам-покупателям).

Мельничные технологии и уровень изношенности оборудования таковы, что:

- потери составляют 7 % сырья;
- коэффициент неисправимого брака составляет 0,08;
- 40 % муки выпускается лишь вторым сортом с ценой реализации на тех же условиях, что и по муке первого сорта, равной только 8500 руб. за тонну;
- компания не в состоянии выпускать муку высшего сорта, которую на тех же условиях поставки, можно было бы продавать за 24 000 руб. за тонну.

Цена за муку любого сорта в отрасли и регионе при условии поставки «FAS-ближайший порт с мучным терминалом» выше цены при поставке на условии «франко-завод изготовителя» на 23 %. До ближайшего порта с мучным терминалом от завода 240 км. Себестоимость одного тонно-километра муки на собственном специализированном транспорте – 7 рублей. То же при использовании арендованного транспорта – 11 рублей.

Цена одного специализированного муковоза – 18 млн. рублей. При максимально возможной интенсивности его использования в год на нем до указанного выше ближайшего порта можно перевозить 10 тысяч тонн.

Возможны два варианта реконструкции предприятия:

- Вариант 1 предполагает обновление оборудования без перехода на новую технологию. Стоимость нового оборудования, его монтажа и наладки без остановки производства (так что, старое оборудование будет заменяться постепенно) при этом составит 1 400 млн. руб.
- Вариант 2 предполагает переход на новую технологию с необходимостью коренной реконструкции производства (обновления инженерных коммуникаций, переходом на оборудование нового поколения). Общая стоимость такой реконструкции завода тогда составит 2 050 млн. руб. Кроме

того, потребуется остановить производство на 0,25 года (при этом платежи по капитальным затратам, равным 1,7 млн. рублей, придутся на конец времени остановки производства).

**Вариант 1** позволяет уменьшить коэффициент неисправимого брака до 0,03, потери сырья – до 2 %. Также он позволяет выпускать всего лишь 5 % муки второго сорта.

**Вариант 2** позволяет обеспечить выпуск половины всей муки высшим сортом, не иметь в номенклатуре продукции муки второго сорта, не иметь потерь сырья и укладываться в коэффициент неисправимого брака, равный лишь 0,01.

Однако завод с теми же параметрами, что в настоящее время, может проработать еще и неопределенно длительный срок (**Вариант «Ноль»**).

Компания «Карат» владеет также неиспользуемой землей сельскохозяйственного назначения площадью в 500 гектаров. Капитальные вложения, необходимые в организацию на этой земле собственных выращивания, уборки и транспортировки до завода зерна составляют 3 000 млн. руб. На это уйдет один год. Возможная целевая урожайность – 30 центнеров с гектара. Себестоимость одной тонны зерна собственного урожая оценивается в 2600 рублей.

Рыночная стоимость одного гектара земли сельхозназначения на сегодня в рассматриваемой местности составляет 980 тыс. рублей.

Имеется возможность приобрести стопроцентный пакет акций существующего в форме ЗАО «Корнет» зерноводческого хозяйства, находящегося в 50 км. от завода компании и способного (без дополнительных капитальных вложений) покрывать 35 % потребности завода компании в сырье. Договорную стоимость сделки при этом сегодняшний владелец ЗАО согласен оценить методом прямой капитализации ежегодной операционной прибыли предприятия. Задолженность ЗАО «Корнет» составляет 100 млн. руб.

Прочие (помимо затрат на сырье) удельные переменные и постоянные издержки ЗАО «Карат» по сравниваемым вариантам (без учета мероприятий по вертикальной интеграции) отражены в таблице 1 (в рублях).

	<b>Продолжение операций – вариант 0)</b>	<b>Реконструкция – вариант 1</b>	<b>Реконструкция – вариант 2</b>
Удельные переменные издержки на рубль товарной продукции (помимо затрат на сырье)	0,24	0,21	0,17
Постоянные издержки	200 000 000	210 000 000	160 000 000

При реализации вариантов 1 и 2 чистые затраты на утилизацию заменяемого оборудования оцениваются в 1,8 млн. руб.

Владельцы и менеджмент ЗАО «Карат» также хотели бы рассмотреть возможности для интеграции их предприятия «вверх».

Для этого они пока не располагают информацией, но хотели бы ее получить и проанализировать. Однако они уже задумывались, например, над тем, что в городке, где находится их завод:

- ✓ проживают 80 000 человек,
- ✓ имеется только два хлебопекарных предприятия и
- ✓ население недовольно ассортиментом хлебобулочных изделий.

Владельцы и менеджмент ЗАО «Карат» также открыты и для любых радикальных для себя продуктовых инноваций.

В частности, они думают над освоением новых для себя видов деятельности (продуктов, то есть товаров и услуг). При этом они в современных условиях кризиса стараются ориентироваться на потребности тех отраслей, которые даже во время кризиса не «падают», а растут – или хотя бы сохраняют накопленные резервы для дальнейшего роста. Так же они рассуждают и по поводу суммарного платежеспособного спроса соответствующих сегментов индивидуальных потребителей.

Владельцы менеджмента компании всерьез настроены на бизнес, готовы рисковать личным имуществом и готовы привлекать партнеров.

Они обращают внимание и на то, что при хороших урожаях зерна в России имеются прогнозы, согласно которым цена зерна уже в этом году снизится до 4800 рублей за тонну и (при используемом предприятием условии поставки) и будет держаться на этом уровне. При этом неудовлетворенный спрос на муку высшего сорта в регионе<sup>1</sup> имеется и характеризуется линейной функцией  $Q = 99920 - 2,08P$ .

Удельные (на одну тысячу тонн) капитальные вложения в расширение производства муки высшего сорта оцениваются в 160 тыс. руб. в варианте 1 и 124 тыс. руб. в варианте 2.

Процентная ставка по доступному для предприятию кредиту составляет 12 % годовых.

Уставный капитал компании «Карат» – 1 млн. руб. Чистые активы компании – 41,6 млн. руб.

## Задание

Проконсультируйте владельцев и менеджеров ЗАО «Карат» по поводу выбора варианта развития их компании!

Для этого:

1. Проанализируйте преимущества и недостатки сравниваемых вариантов в стратегическом плане!

---

<sup>1</sup> Равнозначно отчасти спросу среди закрепленной и возможной для «переключения на себя» от конкурентов клиентуры

2. Просчитайте сравниваемые варианты с точки зрения эффективности текущей деятельности и капитальных вложений!

3. Используя информационные ресурсы Интернета, а также любые другие документальные источники, получите недостающую информацию и учтите ее в анализе и расчетах!

4. Привлеките статистику последних кварталов и месяцев по объемам производства в различных отраслях и по изменению платежеспособности разных групп населения!

**Pour les savants: Landwirtschaft waechst, especially grains production and cattle-breeding. Niech szanovne panie, panienki i panowie z tego zdiaia sobie sprave!**