



ЭФФЕКТИВНАЯ ОГНЕЗАЩИТА

**«Разработка операционной стратегии на основе формирования уникального торгового предложения с целью обеспечения повышения рентабельности продукции на 15 процентов»**



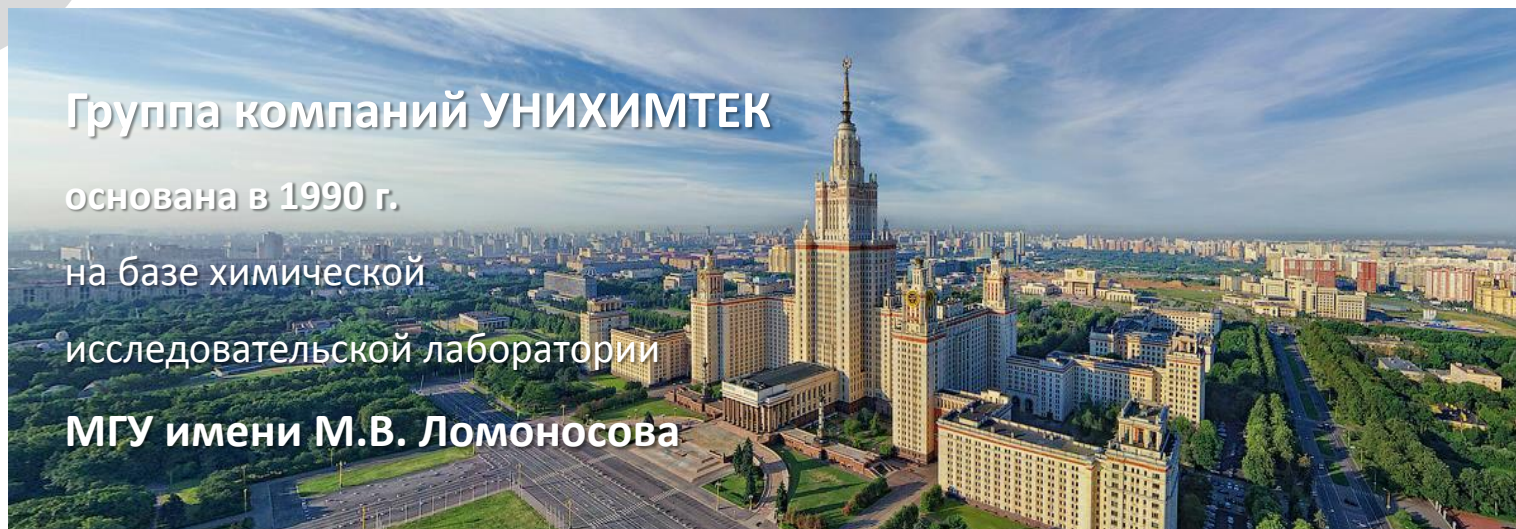
Выполнил:  
Скрипченко Евгений Сергеевич

Руководитель:  
Корнеев Игорь Павлович

Группа компаний  
УНИХИМТЕК



Москва, 2020



## Группа компаний УНИХИМТЕК

основана в 1990 г.

на базе химической

исследовательской лаборатории

МГУ имени М.В. Ломоносова

Группа компаний **УНИХИМТЕК** -

**ЛИДЕР ПО ПРОИЗВОДСТВУ ОГНЕЗАЩИТНЫХ МАТЕРИАЛОВ**

Один из первых в России  
производителей отечественных  
огнезащитных материалов





## ПРОИЗВОДСТВО ОГНЕЗАЩИТЫХ МАТЕРИАЛОВ



- Современное производство
- Контроль качества на всех этапах производства  
*(от приема сырья до выпуска готовой продукции)*
- Производительность более 7 000 тонн/год



## Проблема - цель

**Проблема:** ухудшение финансовых показателей производства огнезащитных красок



**Цель:** разработка операционной стратегии с целью повышения рентабельности продукции Огракс

**Гипотеза:** ГК Унихимтек сможет поднять рентабельность продукции Огракс на 15 процентов в 2021 году»



## Задачи исследования:

1. Исследовать теоретические вопросы в области операционных стратегий
2. Провести анализ влияния внутренней и внешней сред на конкурентоспособность компании «Унихимтек» и оценка ее стратегических возможностей
3. Проанализировать результаты деятельности компании за прошедший период
4. Дать оценку развития компании на современном этапе
5. Предложить мероприятия по повышению рентабельности продукции Огракс

# Анализ текущей ситуации:



ЭФФЕКТИВНАЯ ОГНЕЗАЩИТА

	2018г.	2019г.	10 мес 2020г.
Объем выпуска продукции, тонн	3 831	3279	2783
Объем реализации продукции, млн. руб	663	887	619
Рентабельность продукции, %	н/д	97	<b>82</b>



Падение на 15% по сравнению с прошлым ГОДОМ

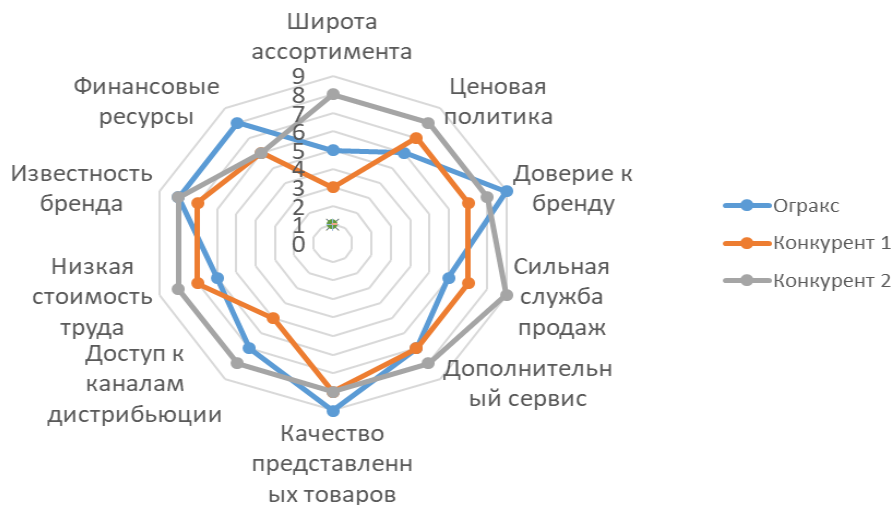


# Анализ конкурентной среды по методике «5 сил Портера»

Параметр	Значение	Уровень угрозы	Направления работ
Угроза со стороны товаров-заменителей	3	Высокий	Снижение издержек, увеличение качества продукции. Дополнительные услуги, проектные работы по расчету требуемого объема продукции для нанесения, услуги нанесения. Необходимость полного удовлетворения потребностей потребителя.
Угрозы внутриотраслевой конкуренции	10	Высокий	Конкурировать в первую очередь качеством продукции, уровнем цен. Разработать систему скидок от объемов. Снижение себестоимости за счет усовершенствования технологии. Разработка и внедрение уникальных торговых предложений. Вести постоянную работу над созданием новых продуктов.
Угроза со стороны новых игроков	13	Средний	Наращивание силы бренда. Масштабирование бизнеса.
Угроза потери текущих клиентов	9	Высокий	Работа над качеством, снижение себестоимости продукции. Работа над снижением времени производства и обработки заказа на производство в целом.
Угроза нестабильности поставщиков	7	Высокий	Поиск альтернативных поставщиков. Провести анализ поставщиков. Выстраивание партнерских отношений на максимальный срок.

# Оценка критериев конкурентоспособности производства Огракс и его основных конкурентов

Многоугольник конкурентоспособности



Особое внимание:  
-ассортимент;  
-ценовая политика;  
-стоимость труда.





# Анализ макросреды с помощью PEST- анализа

ПОЛИТИЧЕСКИЕ		ЭКОНОМИЧЕСКИЕ	
Фактор	Вес	Фактор	Вес
Налоговая политика (тарифы и льготы)	0,22	Темпы роста экономики	<u>0,24</u>
Бюрократизация и уровень коррупции	<u>0,30</u>	Уровень инфляции и процентные ставки	0,23
Степень защиты интеллектуальной собственности и закон об авторском праве	0,19	Уровень развития предпринимательства и бизнес-среды	0,20
Законодательство по охране окружающей среды	0,19	Уровень располагаемых доходов населения	0,09
СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНЫЕ		ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ	
Фактор	Вес	Фактор	Вес
Темпы роста населения	0,11	Расходы на исследования и разработки	0,22
Требования к качеству продукции и уровню сервиса	<u>0,34</u>	Степень использования, внедрения и передачи технологий	<u>0,34</u>
Отношение к натуральным и экологически-чистым продуктам	0,23	Уровень инноваций и технологического развития отрасли	<u>0,34</u>
Отношение к импортным товарам и услугам	0,18	Законодательство в области технологического оснащения отрасли	0,18

— Факторы, оказывающие наибольшее влияние



# Анализ микросреды с помощью SWOT- анализа



ЭФФЕКТИВНАЯ ОГНЕЗАЩИТА

Возможности (O)	Угрозы (T)
1. Увеличение доли рынка	1. Наличие конкурентов с продукцией более низкой себестоимости.
2. Формирование спроса, продвижение товаров	2. Неустойчивость нац. экономики и валюты
3. Увеличение объема производства	3. Наличие сильных игроков на рынке
4. Наполнения рынка новыми товарами	

Сильные стороны (S)	Мероприятия (S-O)	Мероприятия (S-T)
1. Качество товара	Улучшение качества товаров за счет оптимизации бизнес - процессов через внедрение 5С и производственной системы Росатом	Расширение пакета оказываемых услуг, развитие службы нанесения
2. Известность бренда	Проведение мероприятий, направленных на популяризацию бренда (участие в выставках и конференциях, взаимодействие со СМИ, участие в независимых испытаниях)	Снижение сроков поставки за счет оптимизации логистических схем, уменьшения времени прохождения заказа
3. Доверие к бренду	Инвестиции в разработку новых технологичных продуктов	Проведение гибкой ценовой политики, системы лояльности для постоянных клиентов
4. Финансовые ресурсы	Инвестиции в рекламную кампанию, автоматизация производственных процессов, процессов закупки и логистики	
Слабые стороны (W)	Мероприятия (W-O)	Мероприятия (W-T)
1. Дорогая рабочая сила	Оптимизация численности персонала	Поиск альтернативных поставщиков сырья, замена иностранных поставщиков отечественными
2. Широта ассортимента	Улучшение характеристик товаров	Проведение мероприятий, направленных на снижение себестоимости
3. Слабая служба продаж	Проведение обучения	Наладка тесного сотрудничества с партнерами, концентрация на текущей клиентской базе
4. Высокая цена товара	Оптимизация производства, поиск альтернативных поставщиков сырья	
5. Не представлены на зарубежном рынке	Анализ зарубежного рынка, создание экспортного отдела для поиска новых клиентов	

Основные решения: сохранение текущей клиентской базы, принять меры для уменьшения себестоимости, разработка новых продуктов, поиск альтернативных поставщиков сырья, снижение сроков поставки

# Анализ возможных стратегий роста компании на рынке



ЭФФЕКТИВНАЯ ОГНЕЗАЩИТА

Вариант стратегии	Возможность	Описание	Ключевые источники роста компании
Стратегия проникновения	Возможна	Стратегия проникновения возможна, уровень потребления товара компании среди ЦА на уровне среднерыночных показателей. Имеются возможности к высокому уровню инвестиций. Необходимо наращивать объемы производства без увеличения штата сотрудников, добиваясь этим экономии за счет масштаба. Требуется работа над вопросом конкурентного преимущества, возможно за счет внедрения новых технологий, либо усовершенствования производимого товара.	<p>Указаны в порядке приоритетности:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Улучшение характеристик текущих товаров</li> <li>2. Вывод на рынок новых товаров</li> <li>3. Выход на экспорт</li> <li>4. Расширение ассортимента</li> </ol>
Стратегия развития рынка	Возможна	Выход на экспорт - основной источник большого роста в долгосрочной перспективе. Несмотря на высокий уровень входных барьеров, компания обладает достаточными ресурсами и возможностями для реализации этой стратегии.	
Стратегия развития товара	Возможна	Стратегия развития товара возможна. Имеется отдел разработки новых продуктов. Текущий товар устарел, имеет недостатки или находится на последнем этапе жизненного цикла. В настоящее время успех в отрасли зависит от инновационности и постоянного предложения новых продуктов.	
Стратегия диверсификации	Возможна	У компании есть возможности роста на текущих рынках с помощью текущих и новых товаров. Диверсифицировать портфель нет необходимости.	

# Анализ текущей рентабельности продукции



ЭФФЕКТИВНАЯ ОГНЕЗАЩИТА

Рентабельность продукции:

$$R_{пр} = \text{Пр} / \text{Сс} \times 100,$$

где:

$R_{пр}$  — рентабельность продукции;

Пр — прибыль;

Сс — себестоимость.

Продукт (номенклатура)	10 месяцев 2020 года			
	Цена, руб.	Себестоимость, руб.	Прибыль от продаж, руб.	Рентабельность Продукции, %
Огракс-В1	274,88	137,77	137,12	1,00
Огракс-ВВ	277,48	141,79	135,69	0,96
Огракс-ВВ-П	270,42	165,27	105,15	0,64
Огракс-В-СК	220,37	132,07	88,30	0,67
Огракс-К	65,01	27,85	37,16	1,33
Огракс-М	267,68	180,15	87,53	0,49
Огракс-МСК	358,86	157,67	201,19	1,28
Огракс-СКЭ	428,90	193,58	235,32	1,22
Огракс-Т	233,38	189,46	43,92	0,23
Огракс-СК-1	238,61	173,62	64,99	0,37
<b>Средняя рентабельность продукции, %</b>				<b>0,82</b>



# Баланс затрат производства огнезащитных красок на основе анализа бизнес процессов.

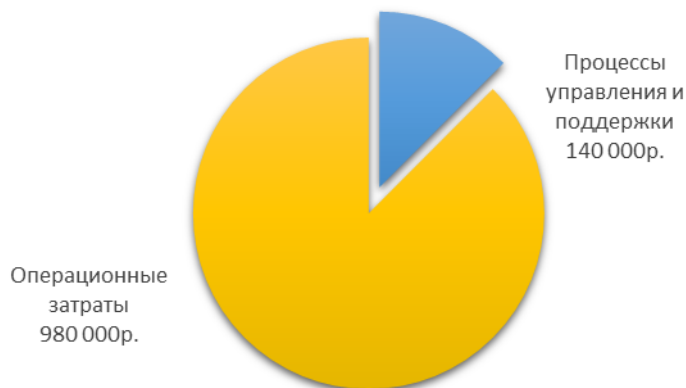


ЭФФЕКТИВНАЯ ОГНЕЗАЩИТА

Процессы управления и поддержки	
Количественный состав, чел	ЗП составляющая, руб.
2	140 000р.

Операционные процессы	
Количественный состав, чел	ЗП составляющая, руб.
14	980 000р.

## Баланс затрат (текущее значение)



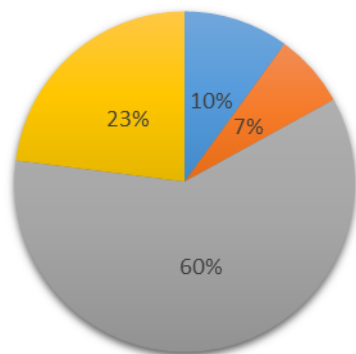
Текущий баланс:  
Операционные затраты – 87,5%  
Процессы управления – 12,5%

Целевой баланс:  
Операционные затраты – 92%  
Процессы управления – 8%



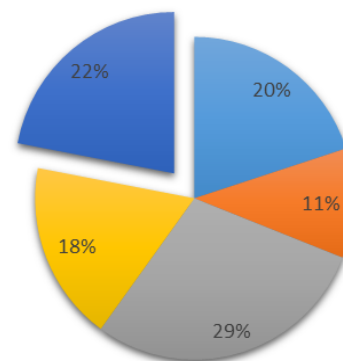
# Перебалансировка затрат "стоимость несоответствия - стоимость соответствия"

Текущее состояние баланса



- Затраты на предупреждение
- Затраты на оценку
- Затраты на внутренние отказы
- Затраты на внешние отказы

Целевое состояние баланса



- Затраты на предупреждение
- Затраты на оценку
- Затраты на внутренние отказы
- Затраты на внешние отказы
- Экономия

Перебалансировка затрат и внедрение дополнительной операции приведет к общей экономии затрат на качество – 22%

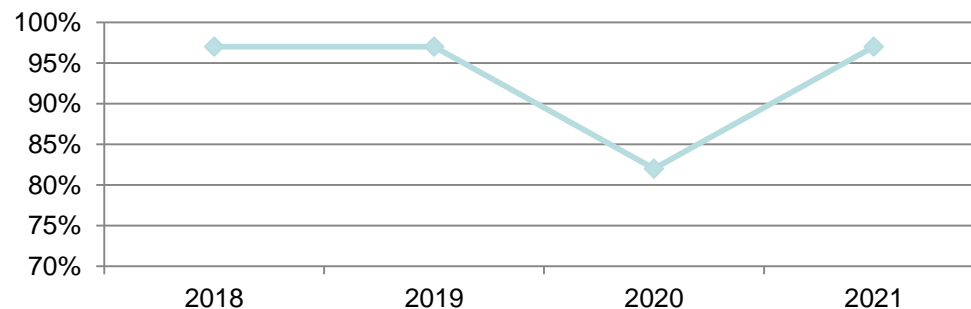


# Расчет рентабельности в 2021 году при реализации стратегии

Продукт	2021 год			
	Цена, руб.	С/с, руб.	Прибыль от продаж, руб.	Рентабельность продукции, %
Огракс-В1	133,73	274,88	141,15	106
Огракс-ВВ	108,53	277,48	168,95	156
Огракс-ВВ-П	160,62	270,42	109,80	68
Огракс-В-СК	127,15	220,37	93,22	73
Огракс-К	26,79	65,01	38,22	143
Огракс-М	175,18	267,68	92,50	53
Огракс-МСК	153,19	358,86	205,67	134
Огракс-СКЭ	177,85	428,90	251,05	141
Огракс-Т	183,85	233,38	49,53	27
Огракс-СК-1	167,58	238,61	71,03	42
Огракс-Э	205,43	450,00	244,57	119
<b>Средняя рентабельность, %</b>				<b>97</b>

При условии реализации стратегии – **рост** рентабельности продукции в 2021 году **на 15 процентов**

Динамика рентабельности продукции



## Рекомендации по результатам исследования:

- Провести техническое дооснащение ключевого высокопроизводительного оборудования для возможности увеличения уровня его загрузки с 47% до 75% с возможностью наращивания суточного объема производства с 12т до 18т. (скорость)
- Поставить цель отделу разработчиков до конца 2020 разработать и сертифицировать совершенно новый и технологичный материал «Огракс-Э» (гибкость)
- Увеличить долю операционных затрат за счет снижения затрат на управление, провести автоматизацию процесса учета, использовать преимущественно высокопроизводительное оборудование (затраты)
- Увеличить долю затрат на предупреждение для снижения общих затрат на качество (качество)

Предложенная операционная стратегия включает в себя 4 группы стратегий:

- время или скорость;
- гибкость;
- затраты;
- качество.



ЭФФЕКТИВНАЯ ОГНЕЗАЩИТА





ЭФФЕКТИВНАЯ ОГНЕЗАЩИТА

# Спасибо за внимание!



Группа компаний  
УНИХИМТЕК

[www.ograx.ru](http://www.ograx.ru)