

ООО «Российские колбасы»

ООО «Российские колбасы» успешно работает на рынке мясных продуктов. За это время предприятие развилось из полукустарного производства в холдинг, объединяющий несколько цехов и сбытовых площадок, разбросанных по разным районам крупного областного центра и в близлежащих регионах. До последнего времени предприятие занимало прочные позиции в своих традиционных нишах, и сейчас выходит на более широкие рынки: после последних приобретений основными конкурентами стали крупные мясные производства, работающие с крупными оптовыми торговыми базами города и близлежащих областей.

Как и у других отечественных компаний, развитие «Российских колбас» шло чисто предпринимательским способом: мнение генерального директора «давайте попробуем вот это» было главным подходом в принятии управленческих решений. При этом никаких определенных правил взаимодействия руководителей и сотрудников, правил поведения с клиентами, процедур управления и т. п. до последнего времени не было.

Шаг за шагом предприятие развивалось сначала в направлении увеличения объемов выпуска колбас, затем путем приобретения мелких мясных производств компания расширила ассортимент (был налажен выпуск других мясных продуктов высокой степени переработки: колбасы, паштеты, консервы и т. п.). Четкие «правила игры» для распределения собственности и доходов при отношениях между головной и дочерними компаниями были определены с самого начала, поэтому особых проблем при поглощениях не возникало.

Проблемы начинались при последующей совместной работе. Головная компания «приводила в порядок» новые приобретения: специалисты головного предприятия модернизировали производство, нанимали необходимых специалистов, обучали персонал, загружали заказами и т. д. После первых нескольких месяцев успешной работы начинались споры о направлениях развития предприятия: руководители «дочек» считали, что все проблемы решены и нужно только наращивать объемы производства, а руководство холдинга полагало необходимым осваивать новые виды продуктов для расширения ассортимента. Эти решения принимались на совещаниях у генерального директора холдинга, но проблемы возникали снова и снова, так как общего понимания деятельности компании не было ни у кого, в том числе и у самого директора. В конце концов, это привело к конфликту между руководителями дочерних подразделений и руководством холдинга. Его причиной, как было выяснено, явилось то обстоятельство, что из-за нескольких приобретений в последнее время произошло «размывание» прежней идеи — выпускать «российские колбасы, для российских покупателей».

Решение конфликта потребовало определения перспектив деятельности предприятия с учетом мнения всех руководителей отдельных производств. Для этого было проведено исследование рынка, которое показало, что со стороны предприятий общественного питания города и области существует неудовлетворенный спрос на качественную мясную продукцию в объеме, как минимум в два раза превышающем производственные возможности холдинга. Это подтвердило предположения о хороших внешних возможностях «Российских колбас», потребовало принятия очень важных решений и разработки плана действий.

Задания:

1. Выделите самые важные проблемы ООО «Российские колбасы».
2. Постройте решетку «упразднить» – «снизить» – «повысить» – «создать».
3. Выявите ключевые факторы успеха ООО «Российские колбасы».
4. Как можно сформулировать миссию предприятия с точки зрения потребности, удовлетворяемой с помощью продукции, которую он выпускает?
5. Предложите стратегические направления развития компании. Какие из них могут оказаться эффективными для ООО «Российские колбасы»?