Tacis

Создание мини-пекарней

Томский опыт

Создание мини-пекарней

Томский опыт

Составитель Проект Тасис по
Распространению Технической Информации
Издание Европейской Комиссии

ноябрь 1995 года

© 1995, Служба Тасис Генерального Директората IA, Европейская Комиссия
ISBN 92-827-5188-0

Все права защищены.

Репродуцирование (воспроизведение), любым способом, распространение или передача данного издания могут быть осуществлены только с предварительного письменного согласия Европейской Комиссии, Генеральный Директорат IA Тасис.
Фотографии сделаны Тасис.

Заявки на репродуцирование данного издания направлять по адресу:

Информационное Бюро Тасис, Европейская Комиссия,
Aarlenstraat 88 1/06 Rue d'Arlon, Б-1040 Брюссель.

Сведения, выводы и толкования, содержащиеся в настоящем издании, не могут рассматриваться как отражающие официальную позицию Европейской Комиссии.

Содержание

Что такое Тасис? **5**

Предисловие **6**

Введение **7**

Этапы организации булочной-пекарни **10**

Анализ рынка 10
Анализ сектора по производству хлеба
Оценка нужд потребителей
Конкуренты
Определяющие факторы успеха

Стратегия маркетинга 15
Продукт-микс
Месторасположение предприятия
Рекламный-микс
Ценовой-микс

Производство и деятельность 19
Выпуск продукции
Материальные инвестиции
Производственные факторы
Персонал
Производственный план

Управление 28
Юридический статус предприятия
Акционеры
Оплата акций
Внутренная структура булочной-пекарней
Подготовка персонала

Финансы 30
Данные, необходимые для составления отчета о доходах
Прогноза наличного бюджета
Финансовые отчеты

Факторы риска 36

Через три года **38**

"NIKES" - что изменилось с 1992 года 38
Изменения в структуре управления
Изменения в структуре собственности
Изменения в штатном расписании
Выпуск продукции
Качество продукции
Продукт-микс
Цены
Финансовая ситуация
Выводы

Поучительные уроки 41
Значимость роли акционеров
Структура управления
Проницательность в бизнесе
Имидж предприятия

Хлебный сектор в Томске 43
Спрос на хлеб
Томский мукомольный завод
Томскхлебпром
Частные мини-пекарни

Заключение **47**

Список адресов в Новых Независимых Государствах для направления заявок на публикации ПРТИ **48**

Анкета **49**

Что такое Тасис?

Тасис - это программа, разработанная Европейским Союзом для Новых Независимых Государств (бывших республик Советского Союза за исключением стран Балтии), в целях содействия развитию гармоничных и прочных экономических и политических связей между Европейским Союзом и этими странами-партнерами. В 1994 году еще одной страной-партнером Тасис стала Монголия.

Цель Программы состоит в поддержке усилий стран-партнеров по созданию обществ, основанных на политических свободах и экономическом процветании.

Тасис идет к этой цели путем предоставления субсидий (безвозмездного финансирования) для передачи “ноу-хау”, оказывая поддержку процессу перехода к рыночной экономике и демократическому обществу.

В течении первых четырех лет своей деятельности, т.е. с 1991 по 1994 гг., Тасис безвозмездно предоставил своим партнерам 1 млрд. 757 млн. ЭКЮ, что позволило приступить к осуществлению 2 000 проектов.

В тесном взаимодействии со странами-партнерами Тасис определяет, каким образом должны расходоваться средства. Это позволяет Тасис осуществлять финансирование в соответствии с политикой реформ и первоочередными задачами каждой конкретной страны. В контексте более широких международных усилий Тасис работает в тесном взаимодействии также с другими донорами и международными организациями.

Тасис передает “ноу-хау”, которым располагают государственные и частные организации самого широкого спектра, что позволяет сочетать опыт рыночной экономики и демократии с профессиональными навыками и знаниями на местах. “Ноу-хау” передается в форме оказания консультативного содействия в вопросах управления, направления групп экспертов, проведения экспертных исследований и профессиональной подготовки, путем создания правовой и нормативной базы, международных сетевых структур, пилотных (экспериментальных) проектов, а также путем установления партнерских отношений, содействия процессу породнения, создания новых и реорганизации действующих институтов. Тасис выполняет также роль катализатора, поскольку открывает доступ к средствам основных кредиторов благодаря проведению прединвестиционных исследований и технико-экономических обоснований.

Тасис содействует пониманию и должной оценке демократии и социально-экономической системы, ориентированной на рынок, путем поощрения связей и прочных отношений между организациями в странах-партнерах и их коллегами в Европейском Союзе.

Основными приоритетными областями, финансируемыми Тасис, являются: реорганизация государственных предприятий и развитие частного сектора, создание эффективной системы производства, переработки и распределения продуктов питания, развитие инфраструктур энергетики, транспорта и связи, обеспечение реформы системы государственного управления, социальной защиты и образования. Каждая страна выбирает приоритетные сектора, исходя из своих потребностей.

Тасис сотрудничает со следующими 13 странами-партнерами (12 СНГ и Монголия):

Армения	Грузия	Молдова	Таджикистан
Азербайджан	Казахстан	Монголия	Туркменистан
Беларусь	Кыргызстан	Российская Федерация	Украина
			Узбекистан

Предисловие

С 1991 года в рамках программы Тасис была осуществлена плодотворная работа по содействию странам-партнерам программы. Среди различных форм работы, наиболее заметные результаты получила практическая работа на местах, которая осуществлялась на систематической основе с 1993 года.

Часть проектов, занятых разработкой и апробацией мер по оптимальному приспособлению стран-партнеров к рыночной экономике, имела успех. Зона влияния положительных результатов этих проектов не должна ограничиваться лишь той географической областью, где они были осуществлены; частные лица и различные организации в других регионах должны иметь возможность воспользоваться этими результатами, что является основной целью проекта Тасис по распространению технической информации (ПРТИ). ПРТИ отбирает проекты результаты которых имеет смысл распространять и разрабатывает материалы, которые могут помочь воспроизвести эти полезные результаты. Содержание представленного документа является одним из этих действий.

ПРТИ разрабатывает и распространяет следующие виды материалов
- документы об успешных мероприятиях по переходу к рыночной экономике
- оборудование и материалы, позволяющие частным лицам и предприятиям оптимально организовать свою работу в современных условиях
- чебные пособия и материалы, способствующие быстрой адаптации, являющейся частью переходного процесса.

Документы опубликованные ПРТИ не имеют никакого отношения к идеологическим или политическим доктринам и не претендуют на указание единственно возможного решения сложных проблем. Они лишь отражают результаты полученные в конкретных ситуациях и дают перечень оборудования, которое успешно использовалось на местах для наилучшего приспособления к изменяющимся условиям. Воспроизведение результатов успешных проектов возможно при условии, что получатели информации приложат определенные усилия по ее адаптации к местным условиям. Ситуации могут быть схожи, но редко полностью идентичны.

Нижеследующий указатель разработан в соответствии с опытом и результатами различных проектов указанных в нем.

Информация о проекте

Наименование	Изучение хлебопекарного сектора в Томской области
Результаты	Была организована частная хлебопекарня с использованием новых технических и управленческих методов. Успех этого предприятия позволил открыть более 120-ти новых частных хлебопекарен в области.
Период	1992-1994
Получатель	Томскхлебпром
Подрядчик	KBC International (Германия)

Информация к указателю

Использование	Этот документ объясняет различные этапы организации частных хлебопекарен, он построен как деловой план действий и может служить руководством к принятию различных решений. Брошюра отвечает всем детальным требованиям при создании хлебопекарен, но кроме этого, большая часть данной методологии может быть использована при организации структур отличных от хлебопекарен.
Для кого	Крупные хлебопекарни, потенциальные предприниматели, учебные центры.

Для программы Тасис было бы желательно получить отзывы с советами и комментариями на эту новую инициативу от пользователей указателем. В конце настоящего документа имеется анкета. Заполните ее, пожалуйста, и отправьте в адрес бюро ПРТИ. Адреса Вы найдете на последней странице.

Введение

Это один из ключевых аспектов рыночной экономики: производство двигается спросом, то есть потребителем, иными словами, “вы вынуждены производить то, что просит покупатель”.

Причины создания частной булочной-пекарни

В мае 1992, выполнение проекта Тасис 91/FDO64 “Изучение хлебного и хлебопекарного секторов в Томской области” было начато немецкой фирмой KBC International Management Consult GmbH, Bad Homburg, отобранной Комиссией Европейского Союза.

Основной целью проекта было проведение анализа сектора по производству хлеба и выявление направлений его возможных улучшений, таких как, создание более эффективной системы снабжения хлебом, которая удовлетворяла бы покупателей как качеством, так и ценой.

Среди различных задач, поставленных перед немецким исполнителем проекта, была организация первой частной булочной-пекарни; идея должна была показать альтернативность частного предприятия - хлебозаводам, и что обе производственные системы могут сосуществовать и соревноваться на благо потребителя. Другими задачами были: проведение анализа промышленной выпечки хлеба в г. Томске (Томскхлебпром), подготовка предложений по улучшению деятельности этих предприятий и подготовка рекомендаций по их приватизации.[1]

В действительности, создание частной булочной-пекарни подсказало ответ на решение проблемы эффективности работы хлебозаводов. Их большая структура и организация производственных процессов привели к неудовлетворительным результатам. Это характеризовалось:

- сложностью в определении ответственного за конечный результат, что привело к невозможности определения ответственного за принятие решений о путях улучшения
- относительно низкой мотивацией работающего персонала, выражающейся в неудовлетворительном качестве труда и невысокой производительности
- проблемой внедрения любого новшества, из-за сложившихся между руководителями производственных взаимоотношений, которые препятствовали принятию решений.

[1] Большинство рекомендаций было выполнено после завершения проекта.

Стало очевидным, что эффективная деятельность, то есть эффективные затраты на производство продукции приспособленной к рынку, легче осуществлялась бы в маленькой структуре, поскольку больше внимания могло быть уделено предпочтениям покупателей и качеству продукта.

Различные этапы организации булочной-пекарни

Для выполнения задачи проекту отводилось лишь шесть месяцев; западный консультант должен был решить ее эффективно и в срок. К счастью, российский партнер был полон решимости идти вместе с проектом до конца, и это явилось одной из главных причин успеха.

Городская администрация также играла ключевую роль помогая упростить множество различных проблем возникавших во время выполнения проекта.

Российским партнером было областное объединение “Томскхлебпром”. Это объединение, через своего энергичного менеджера, с самого начала поддерживало проект создания первой частной булочной-пекарни. Оно принимало участие в проектировании магазина, в изучении потребительского спроса, и, в конце концов, стало акционером этого частного предприятия.

Другими ключевыми фигурами, поддерживающими проект были: технический директор и главный экономист Томского хлебозавода, управляющий Томского мукомольного завода и профессор экономики Томского Государственного Университета.

Возможно, вызовет удивление, участие хлебозавода в создании конкурента способного подорвать его лидирующие позиции (точнее сказать - монополию).

Мотивация этого участия была обусловлена перспективой, которую они имели вследствие изменений или адаптации к новой экономической среде в условиях развивающейся рыночной экономики.

Вместо борьбы против этой идеи, они решили принять участие в ее становлении, так как ясно видели возможность развития серьезного и солидного дела.

Создание булочной-пекарни было тщательно спланировано.

Были обсуждены в деталях все этапы создания булочной-пекарни и установлены крайние сроки исполнения. Эта детальная подготовка явилась еще одной причиной успеха проекта, особенно учитывая короткий промежуток времени, между началом и завершением проекта.

Проектная подготовка или проектное планирование существенно важны вне зависимости от размера проекта. Это поможет сохранить время и избежать дорогостоящих ошибок. Прежде чем заняться реализацией проекта необходимо ответить на множество вопросов, таких как: какие продукты?, какая организация?, какие цены?.

Вот почему эта брошюра составлена как план деловой активности. Каждый раздел, каждый параграф соответствуют определенной стадии плана и поэтапно рассматривают вопросы возникающие перед предпринимателем, - вне зависимости, желает ли он дальше развивать свое дело или только начинает с нуля создание нового предприятия. Ответы на эти вопросы должны быть найдены до перехода на следующий этап.

Изменяющаяся среда, существующая экономическая неопределенность не являются причиной для неосознанного планирования будущего дела. Напротив! Это должно подтолкнуть к более тщательной подготовке.

Информация, данная в брошюре, является практически исчерпывающей (за исключением финансовой, которая дана не в полном объеме по вполне понятным причинам конфиденциальности).

Более того, она не была изменена в соответствии с задачами данной брошюры, а использовалась в реальных цифрах 1992 г. Было решено не осовременивать цифры, т.е. не пересчитывать их в ценах 1995, потому что соотношение цен с того времени достаточно изменилось. Кроме того, эти цифры ценны лишь как пример, а не как таковые.

Пилотная булочная-пекарня продолжает свое существование через три года.
△

Через три года

Пилотная булочная-пекарня была открыта осенью 1992 года. Что произошло с того времени ?

Исполнитель проекта вернулся в Томск осенью 1995 года, три года спустя. Экспериментальная частная булочная-пекарня не только выжила, но и более чем 120 пекарен было создано в Томской области. Конкуренция развивается в пользу потребителя.

Хотя брошюра касается особого случая организации булочной-пекарни, большинство информации и большая часть предложенной методологии может быть использована при создании любого, не только хлебопекарного предприятия.

Благодарим

- генерального директора объединения “Томскхлеб” г-жу Петрачкову и генерального директора завода “Томские мельницы” г-на Рубцова за активную поддержку проекта с самого его начала,
- директора и персонал “NIKES” за участие в создании успеха булочной-пекарни,
- профессора экономики Томского Государственного Университета г-на Гага за его рекомендации,
- областную и городскую администрации за помощь предоставленную проекту.

Этапы организации булочной-пекарни

План этой брошюры соответствует структуре плана деловой активности, как это показано в схеме 1.

Анализ рынка

Обычно, когда предприниматель решает открыть новое дело, он исходит из уверенности в том, что сможет производить товары необходимые потребителю, которые недоступны (или дефицитны) в данный момент на рынке, или сможет производить товары необходимые на рынке, но по более выгодным ценам.

Прежде чем практически приступить к проектированию булочной-пекарни, необходимо оценить среду, в которой данное предприятие будет создаваться. “Кто является конкурентами?” и “Чего хотят потребители?” являются основными вопросами требующими ответа.

Невозможно ответить на эти вопросы, только на основе предположений. Существует эффективный инструментарий более систематичного подхода, который гарантирует точность результатов.

Схема 1: Структура плана деловой активности

Анализ рынка ▶	Стратегия маркетинга ▶	Производство и деятельность ▶	Управление ▼
Секторный анализ	**Продукт-микс** (стратегия товарной номенклатуры)	**Определение объема производства**	
Примерные вопросы			**Информация для выявления**
Каков спрос на продукцию, которую я хочу продавать? Кто будет поставщиком сырья?	Какую продукцию мне следует продавать, чтобы мое дело отличалось от других? Как я буду привлекать потребителей? Какой вид обслуживания мне следует предложить?	Какое количество я должен производить?	Структура предприятия Схема организационной структуры Потребности в обучении персонала
▼	▼	▼	**Финансы** ▼
Оценка нужд потребителей	**Месторасположение**	**Местная инфраструктура**	
Примерные вопросы			**Информация для выявления**
Чего ждут потребители от качества продукции, ассортимента и обслуживания? Готовы ли они заплатить дороже за лучшую продукцию и/или обслуживание?	Где следует размещать мое предприятие? Где следует продавать продукцию? В одном месте или в различных?	Характеристика региона, где будет организовано предприятие: доступность, система коммунального обеспечения, телекоммуникации, политическая ситуация, налоги...	Детальные затраты (по инвестициям, деятельности) Финансирование проекта Финансовая устойчивость Оценки риска
▼	▼	▼	**Решение**
Анализ конкурентов	**Рекламный-микс** (стратегия продвижения товаров)	**Материальные инвестиции**	
Примерные вопросы			▼ ▼
Кто будет моими конкурентами? Каков размер их дела, каковы их сильные и слабые стороны?	Какой вид рекламной стратегии следует использовать для привлечения потребителей?	Какое оборудование? Где закупать? Какого типа здание?	**если положительное** ▼ ▼ ▼ ▼ ▼▼▼ ▼▼ ▼
▼	▼	▼	
Цены	**Ценовой-микс (политика ценообразования)**	**Производственный план**	
Примерные вопросы			
Какие цены преобладают? Какова тенденция?	Цена на мои продукты Должна ли цена указывать на лучшее качество моей продукции?	Каков обычный порядок работы: планируемый выпуск продукции, часы работы, использование оборудования, производственные расходы	**Внедрение**

С 1992, проектами Тасис были выполнены обзоры различных секторов промышленности. Если вы находитесь в регионе, где был выполнен проект Тасис, узнайте, затрагивал ли он тот сектор, который вас интересует.

Анализ сектора по производству хлеба

Этот анализ фокусируется на всем цикле хлебопекарного производства, от поставщика сырья, необходимого для производства хлеба и пирожных, до торговца. Это дает информацию о

- тенденциях производства и потребления (спрос и предложение)
- ценах
- структуре производства: числе и размере производителей, их концентрации (монополии?)
- структуре розничной торговли: числе и размере, местонахождении.

Так как это сделать нелегко, сам предприниматель обычно не проводит подобный анализ. В Западной Европе данные регулярно проводимых анализов рынка являются общедоступными, и исследования выполняются профессиональными организациями.

▶ В Томске, анализ сектора был выполнен в течение первой фазы проекта Тасис, поскольку это являлось одной из задач исполнителя проекта. Основные полученные данные опубликованы в таблице 2.

Обычно, хлеб производился объединением “Томскхлебпром”. Эта компания состоит из 9 заводов. 4 хлебозавода, и один завод, производящий пирожные, находятся в городе Томске. Два других хлебозавода находятся в гг. Стрежевом и Колпашево (соответственно в 800 км. и 300 км. от г. Томска). Еще два завода имели дело с производством и техническим обслуживанием оборудования.

Схема 2: Основные выводы секторного анализа

	Характеристики:
Спрос	• **основной продукт питания** • **потеря покупательской способности, проявившаяся в снижении спроса** • **спрос чувствителен к ценам** • **но покупатели были бы согласны платить дороже за качество**
Поставка сырья	• почти монополия поставки наиболее важного сырья, муки • возможность поставки из других источников, но по значительно более высоким ценам • трудные условия платежа • плохая регулярность поставок • качество не гарантируется
Производство	• монополия производства (“Томскхлебпром”) • будущая приватизация “Томскхлебпрома” • среднее качество продукции • небольшой ассортимент продукции • “Томскхлебпром” субсидируется государством • “Томскхлебпром” не работает на полную мощность
Розничная торговля	• существенное количество торговых точек, но все еще низкая их плотность по сравнению с Западной Европой • недостаточные усилия прилагаемые для привлечения покупателей (отсутствие реальной конкуренции) • низкое качество продукции (свежесть)

Приблизительно 80% основного сырья, муки, поставлялось областным государственным мукомольным заводом. Остаток необходимого сырья был закуплен на “свободном” неформальном рынке по гораздо более высоким ценам. Следует отметить, также, ухудшение поставок сырья в виду экономической ситуации 1992 года. Проблема касалась условий платежа и инфляции, осложнявших ситуацию с сырьем. Необходимо было принять во внимание эту проблему, так как булочная-пекарня столкнулась бы с ней еще с большей остротой из-за своего размера.

Хлеб мог покупаться более чем в 250 магазинах г. Томска, что является относительно низкой цифрой по сравнению с плотностью магазинов, существующей в Западной Европе.

Говоря о спросе на хлеб, следует отметить, что хлеб остается базовым продуктом жителей г. Томска. Тем не менее, несмотря на субсидии, выделенные “Томскхлебопрому” государством, продажные цены вынуждены были повышаться. Это привело к снижению спроса, в результате чего с дневного производства 120 тонн в 1989 году завод перешел на 85 тонн в 1992 году. Предприятие использовало лишь 70% своих производственных возможностей.

Оценка нужд потребителей

При организации нового дела, следует подумать “каким образом привлечь потребителей?”. Это может зависеть от

- цен
- качества продуктов
- разнообразия
- регулярности предложения
- сервиса.

Однако в итоге выбор продуктов всегда остается за покупателем. В конкурентной среде необходимо привлекать потребителей возможностью удовлетворять их нужды лучше, чем конкурент. Поэтому крайне необходимо знать потребности покупателей.

▶ Осенью 1992 года ситуация была трудной для большинства людей из-за высокой инфляции, низкой зарплаты и покупательной способности. Средняя зарплата составляла приблизительно 15 000 рублей в месяц.

С одной стороны г. Томск представлял собой до некоторой степени однородный город по населению, формам потребления и покупательской способности. С другой стороны, было ясно, что цены на продукцию частной булочной-пекарни будут выше, чем существующие цены из-за импортируемого оборудования и дополнительных ингредиентов в продуктах.

Поэтому клиентами, на которых могла ориентироваться булочная-пекарня были

- жители г. Томска с уровнем жизни выше среднего в качестве постоянных клиентов
- средний житель г. Томска как случайный клиент, привлеченный качеством продуктов.

Проект был слишком краткосрочным для того, чтобы осуществить обычную оценку нужд потребителя. Поэтому, принимая во внимание, некоторые определенные идеи организаторов проекта об ожиданиях потребителей, было решено сократить процесс анализа.

Группа организаторов выполнения проекта была убеждена, что разнообразие и новые продукты будут привлекательной характеристикой булочной-пекарни. Для получения информации о потребительском спросе на новые сорта хлеба и пирожные в г. Томске и оценки этой информации были организованы следующие мероприятия

- в течение проекта два немецких пекаря выпекали различные сорта хлеба два раза в неделю на одном из предприятий “Томскхлебпрома”. Затем этот хлеб, в качестве пробы рынка, был предложен для продажи в розничных магазинах, принадлежащих объединению, по той же цене, что и обычный хлеб. Дополнительной целью этого действия было исследование, какой тип продуктов возможно печь с использованием русских печей.
- демонстрация продукции была организована в центре города в сентябре 1992 года. Эта акция предварительно была широко рекламирована прессой. Пять различных типов хлеба были предложены посетителям. Их попросили высказать свои мнения по поводу качества продукции, которую они пробовали. Событие имело большой успех, так как более 500 посетителей пришли на него и 65 из них были опрошены.

ПРТИ Тасис опубликовал карманное руководство “Методика проведения анализов и изучения рынка”. Руководство объясняет как проводить опрос потребителей.

Посетителям были заданы 9 вопросов

- Какой сорт хлеба вы обычно покупаете?
- В какое время дня вы покупаете хлеб?
- Сколько раз в неделю?
- Сколько хлеба потребляет ваша семья в неделю?
- Удовлетворены ли вы качеством покупаемого хлеба?
- Если нет, что является основными причинами неудовлетворения?
- Какой из опробованных видов хлеба вы предпочитаете?
- Готовы ли вы платить больше за качественный хлеб, например, за тот который был предпочтен вами?
- Максимальная цена, приемлемая для вас?

Затем некоторые идентификационные комментарии были добавлены к ответу (пол, возраст, размер семьи).

Хотя, число опрошенных посетителей казалось небольшим для точной статистики, однородность ответов на большинство вопросов была достаточной для формулировки некоторых заключений

- покупатели находились в поиске **новой продукции**
- покупатели не были удовлетворены в основном **качеством** (особенно **свежестью**) **и разнообразием** продукции, предлагаемой обычными магазинами
- покупатели были **готовы платить больше** за качественные продукты, в основном более изысканные, содержащие более дорогие ингредиенты.

Немецкий пекарь в работе.
▷

Эти сведения подтвердили предположения организаторов проекта касающиеся потенциальных клиентов булочной-пекарни.

Конкуренты

Мини-пекарня одновременно является и производителем, и продавцом продукции. Поэтому она вынуждена была столкнуться с двумя типами конкурентов: обычными хлебопроизводителями (хлебозоводами) и розничной торговлей.

До того как начать новое дело необходимо, прежде всего, выявить конкурентов, их слабые и сильные стороны.

Говоря о производстве хлеба, конкуренция должна быть оценена на основе
- качества продуктов
- ассортимента продуктов
- размера предприятий конкурентов
- цены на продукцию, продаваемую конкурентами
- финансовых возможностей-конкурентов.

Для розничных торговцев критериями являются
- качество обслуживания
- свежесть продукта
- регулярность предложения
- цены
- чистота магазина.

▶ В действительности, анализ проведенный в Томске был достаточно простым. Единственным конкурентом было объединение “Томскхлебпром”.

- Это объединение не работало на полную мощность. Это означало, что частная булочная-пекарня должна была принять на себя существующий для объединения спрос, по крайней мере, на традиционные продукты.
- Объединение было не в состоянии быстро повысить свежесть своих хлебопродуктов.
- Пилотная булочная-пекарня с трудом выравнивала бы цены с предприятиями объединения из-за субсидий, выдаваемых им государством, но смогла бы использовать эти цены при установлении собственных цен.

Говоря о розничной торговле, следует отметить следующие характеристики конкурентов (в дополнение к тем, которые были указаны для производителя хлеба)
- недостаток свежести хлеба из-за расписания поставок
- очереди в магазинах
- плохое поддержание здания и оборудования
- низкое качество обслуживания.

Как отмечалось ранее, плотность магазинов в г. Томске по сравнению с европейскими стандартами значительно ниже, поэтому имелось достаточно возможностей для открытия новых магазинов.

Определяющие факторы успеха

Как только выполнен предыдущий анализ, следует иметь достаточно информации, чтобы ответить на вопрос, является ли это реальным шансом Вашей “бизнес-идеи”? Ответ на данный вопрос редко бывает простым. Риск является одним из ключевых элементов рыночной экономики. Вот почему выводы, сделанные на основе секторного анализа, оценки нужд потребителей и оценки конкурентов, должны быть использованы при составлении списка основных факторов успеха предприятия, то есть факторов, на которые должно быть обращено особое внимание при подготовке плана деловой активности.

▶ В Томске было определено, что таковыми факторами являются
- качество продуктов, в особенности, свежесть и сроки хранения
- ассортимент продуктов
- постоянное наличие продуктов предложенных к продаже
- витрина и привлекательность магазина.

“Что следует производить и продавать булочной-пекарне?”.

Стратегия маркетинга

Одной из целей любого предприятия является продажа собственной продукции. В рыночной экономике производители вынуждены продать свою продукцию лучше, чем их конкурент. Как продать продукт? Ответ на поставленный вопрос связан со стратегией маркетинга.

Продукт-микс (стратегия создания товарной номенклатуры)

Этот вопрос является существенным, так как, ответ на него
- создаст имидж предприятия
- позволит принять инвестиционные решения в отношении оборудования, которое должно быть куплено
- определит техническую специализацию персонала и, если необходимо, тип подготовки, которую он должен пройти до начала работы.

Для определения ассортимента продукции должны быть приняты во внимание различные факторы

• сырье:	- наличие (на постоянной основе)
	- качество
	- стоимость транспортировки
• технология:	- существующая на месте технология выпечки
	- имеющиеся на месте типы печей и оборудования
• человеческие ресурсы:	- навыки местного персонала
	- эффективность работы местного персонала
	- опыт работы местного персонала
• потребители:	- вкусы и привычки
	- уровень розничных цен, доступный потребителям.

▶ Результаты детальной проработки этих вопросов для Томской булочной-пекарни приведены ниже.

Сырье
Выявление ключевых факторов успеха (качество и регулярность), обеспечивающих поставку сырья, было стратегически очень важно для булочной пекарни. Кроме того, в то время не было перспектив на скорое улучшение этой ситуации: условия платежа становились все более и более сложными, и даже государ-

Маркетинг имеет свою собственную терминологию. Несмотря на то, что при первом прочтении специальных слов кажется, что они не имеют особого значения, тем не менее, они полезны, поскольку их использование позволяет говорить на одном и том же языке. Термины, приведенные в данном разделе, могут быть объяснены следующим образом
- ▶ “продукт-микс” (стратегия создания товарной номенклатуры) отвечает на вопрос “что я продаю?”
- ▶ “местонахождение” отвечает на вопрос “где я продаю?”
- ▶ “рекламный-микс” (стратегия продвижения товара на рынке. “Реклама - двигатель торговли!”) отвечает на вопрос “как сделать, так, чтобы покупатель знал о моих продуктах?”
- ▶ “ценовой-микс” (стратегия ценообразования) отвечает на вопрос “по какой цене мне следует продавать мои продукты?”

Секторный анализ предоставляет информацию по данному вопросу.

ственные организации испытывали проблемы в получении сырья. Не было других альтернатив и для булочной-пекарни, кроме получения муки от местного поставщика. Это явилось причиной того, что было решено включить местного поставщика сырья в состав акционеров булочной-пекарни.

Технология

Очень скоро стало очевидным, что обычные печи используемые в России ограничивают ассортимент выпекаемой продукции. Основной этого были трудности изменения температурного режима в процессе выпекания. Проблема заключается в том, что некоторые продукты требуют выпечки при очень высокой температуре в течение первых минут, которая должна быть понижена впоследствии.

Применяемые в обычной практике тестомесильные аппараты также были неудовлетворительными. В то время как качество их работы является первостепенной важностью, поскольку хорошо перемешанное тесто - гарантия качественного продукта.

Человеческие ресурсы

Томск был идеальным местом для выполнения проекта, поскольку имел учебное заведение для пекарей. Кроме того, планировалось привлечь немецких мастеров хлебопечения для осуществления учебной программы в течение выполнения проекта Тасис. В итоге более 30 местных пекарей были обучены с хорошими результатами. Поэтому поиск специалистов с требуемыми техническими навыками хлебопечения не являлся проблемой.

Большая озабоченность исполнителей проекта была связана с недостатком навыков в области менеджмента, продажи и маркетинга. Рыночная экономика только начала развиваться, и западный стиль управления и маркетинга были почти неизвестны. Это было основной проблемой, так как проект не имел достаточно времени для передачи этих знаний персоналу. Таким образом, существенный риск был связан с нехваткой навыков в менеджменте и маркетинге.

Потребители

Как указывалось ранее, с целью получения информации о потребностях и вкусах потребителей, была организована дегустация продукции, и потребители могли высказать свое мнение.

В итоге было решено предложить следующую продукцию:

Таблица 1: Продукт-микс (★: новый товар)

Хлеб	Печенье	Рулеты	Кондитерские изделия
французский батон	пшеничное	кросанты	бисквитное пирожное
смешанный ★	ржаное	Копенгагенские кросанты ★	сливочное пирожное ★
ржаной ★	с тмином ★	воздушное пирожное ★	десерт
караваи	с отрубями	тестовые орехи ★	
смешанный			
ржаной			

Месторасположение предприятия

Выбор местонахождения магазина является очень важным фактором, так как определяет тип потребителей. Если магазин находится в густонаселенном жилом районе, будет достаточно легко привлечь к нему потенциальных покупателей, так как они смогут добраться пешком. Если магазин расположен в менее населенном районе, то покупатели вынуждены будут пользоваться общественным или автотранспортом, чтобы добраться до магазина.

▶ В Томском проекте месторасположение булочной-пекарни не выбиралось. В виду того, что проект был краткосрочным и, для экономии времени, запрос о предоставлении здания был обращен к городской администрации. Было высказано лишь несколько пожеланий: организаторы проекта хотели открыть магазин в жилом районе и, по возможности, в достаточном отдалении от конкурента.

В рыночной среде, рекламная деятельность должна быть постоянной.

Рекламный-микс (стратегия продвижения товара на рынке)

Любое дело необходимо рекламировать. В начале, чтобы о нем просто стало известно; и затем это должно стать постоянной заботой, так как это единственный путь оставаться конкурентоспособным и поддерживать привлекательность магазина. Большинство покупателей стремится к новизне, и когда они не находятся в “плену” монополии могут легко изменить свой покупательский вкус.

▶ Разработка рекламной стратегии являлась неотъемлемым компонентом проекта посредством проведения программы обучения маркетингу. Группа из трех человек должна была, таким образом, информировать общественность, чтобы каждый житель г. Томска знал о новой частной булочной-пекарне.

Для того чтобы магазин стал известен общественности было организовано два больших мероприятия

- дегустация: ее целью было дать возможность потребителям попробовать новые продукты
- пышное открытие магазина.

Учителя и ученики.
▷

В дополнение к этому, группа следила за тем, чтобы пресса интересовалась их опытом

- газеты: с самого начала общественность была информирована из местных газет. Наиболее существенные мероприятия усиливали общественное сознание, такие, как дегустация, пышное открытие булочной-пекарни и, хотя это не явилось хорошим подарком,- несчастный случай с одним из немецких пекарей.
- радио: местное радио освещало дегустацию и торжественное открытие и транслировало несколько интервью с организаторами булочной-пекарни.

- телевидение: были переданы репортажи и интервью с дегустации и торжественного открытия.

Исполнитель проекта настаивал на том, что руководство булочной-пекарней не должно полагаться на успех первых месяцев (если это произойдет). Успех может быть в значительной степени результатом новизны. Новизна не продолжается долго, если руководство регулярно не осуществляет деятельность по рекламированию продуктов.

Ценовой-микс (стратегия ценообразования)

Политика ценообразования является сложным аспектом стратегии маркетинга. Необходимо учитывать множество факторов: другие элементы стратегии маркетинга, цель данного предприятия (его потенциальные потребители и создание имиджа), производственная система предприятия (себестоимость производства) и его экономическое окружение.

Было очевидно, что в данной экономической ситуации и в данное время потребители достаточно чувствительны к ценам. Несколько дорогих магазинов были открыты в крупных городах, нацеливаясь на очень небольшую прослойку благосостоятельного населения, которая может заплатить огромные деньги за изысканные продукты, в основном импортные.

▶ Таких намерений проект Тасис не имел. На самом деле создание булочной-пекарни должно быть рассмотрено как первый шаг, как пример для других, как некий акт, при котором все сделано для пользы потребителя. Поэтому целевыми группами в Томске были выбраны; семья с уровнем жизни выше среднего, как постоянный покупатель и семья со средним уровнем благосостояния, как случайный покупатель.

Так как маржа зависит от типа продукции, было решено ограничить ее на хлеб, продукт, конкуренция по которому была бы наибольшей, и повысить маржу на другие продукты.

Цены должны быть достаточно низкими для того, чтобы привлечь семью со средним достатком, а незначительное несоответствие в ценах между частной булочной-пекарней и обычными магазинами должно быть объяснено различием в качестве. Но цены должны также обеспечивать достаточную прибыль, позволяющую самофинансируемое развитие предприятия. Это могло быть возможным только, если производственные затраты находились под жестким контролем. Деятельность магазина должна быть очень эффективной (ограничение потерь, мотивация персонала), чтобы сделать это реальным.

Что касается цены на продукцию, было решено иметь допустимую прибыль выше приростных издержек. Убыточная стратегия (которая заключается в том, что предлагается один или несколько продуктов по очень низкой цене для того, чтобы привлечь покупателей, с расчетом на то, что покупая продукты по низкой цене, они также купят более дорогие продукты) была неприемлема.

Производство и деятельность

На этом этапе необходимо четко представлять перечень продуктов, которые будут предложены покупателям и тип покупателей. Теперь можно думать о выпуске продукции и средствах необходимых для этого.

Выпуск продукции

Прежде чем принимать решение о покупке оборудования и покупке или аренде помещения, необходимо спланировать выпуск продукции.
Перечень продуктов был определен, и теперь должны быть установлены их количества.

Решение по выпуску продукции принимается на основе
- продукт-микса
- времени выпечки каждого продукта
- мощности печи, которую проект мог приобрести в соответствии с имеющимся бюджетом.

▶ Производственный план разработанный для Томской булочной-пекарни приведен в таблице 2.

Таблица 2: Рабочая нагрузка печи

Продукт	мощность печи	время выпечки	план дневного выхода продукции	циклы выпечки	эффективность использования печи	включая закладку и выемку продуктов
	единиц	минут	единиц	единиц	минут	минут
французский батон	100	60	100	1	60	
каравай	180	60	360	2	120	10 минут на
печенье	560	20	3 360	6	120	один цикл
булочки	480	20	1 440	3	60	выпечки
торты, пирожные	64	20	192	3	60	
Всего					**420**	**570**

Материальные инвестиции

Привязка к местной инфраструктуре

При размещении всех производственных помещений в микрорайоне следует обеспечить легкость подходов к магазину. Наиболее важным при этом является следующее

- проезд в данный район (общественный транспорт)
- энерго, водоснабжение и канализация
- телекоммуникации.

▶ В Томске имелись все производственные помещения и коммуникации в микрорайоне, где должен был быть открыт магазин.

Оборудование

Необходимо рассматривать вопрос оборудования, используемого в производстве до принятия решения о помещении, которое следует построить, купить или арендовать. Поскольку требования к размеру и планировке будут определяться типом оборудования, которое должно быть куплено.

▶ Было необходимо приобрести универсальную печь, то есть печь, в которой можно выпекать почти любые виды хлеба и кондитерские изделия. Размер печи был определен в соответствии с ограничениями бюджета проекта Тасис и возможностями будущих акционеров булочной-пекарни.

Перечень купленного оборудования приводится в таблице 3.

Таблица 3: Характеристики оборудования (цены в рублях на ноябрь 1992 г)

Наименование	Мощность	Новое	Подержанное	Произведено	Стоимость
Электропечь	8 кв.м	★		Германия	
Набор запасных частей		★		Германия	
Элеватор	80 л		★	Германия	
Спиральная месильная	60 - 80л		★	Германия	
Тестоделитель			★	Германия	
Раскатывающая машина	50 см (ширина)		★	Германия	
Эмульгатор			★	Германия	
Набор инструмента			★	Германия	
Всего					**20 000 000**

Печь купленная в Германии.
△

После того, как определены технические характеристики оборудования, должно быть принято решение, где его покупать. В Западной Европе, даже для небольших инвестиций, принято обращаться за консультацией к различным производителям для того, чтобы сравнить цены. Нескольким производителям (рекомендуется не менее трех) посылаются предложения на поставку оборудования.

Правильно составленное предложение должно включать
- технические характеристики оборудования
- цену
- стоимость транспортировки, если это необходимо
- гарантию
- срок поставки
- условия платежа.

Самые дешевые варианты не обязательно самые лучшие. Сравнение цен должно осуществляться в свете услуг, предложенных производителем: срока поставки, транспортировки, условий оплаты и гарантий.

В настоящий момент, хотя и трудно, но возможно получить подобную консультацию и в ННГ.

▶ Несмотря на проведенные исследования, оказалось, что требуемый тип печи не может быть приобретен в России.

Оборудование вынуждены были покупать в странах Европейского Союза[2]. За исключением печи и запасных частей, все оборудование было не новое. В действительности, из-за ограниченности финансовых ресурсов не было возможным купить новое оборудование. Тем не менее, это не рассматривалось как проблема. В некоторых странах Европейского Союза существует развитый рынок подержанного оборудования, где может быть куплено хорошее оборудование.

Оборудование было куплено представителями исполнителя проекта в Европе. Был проведен тендер для определения конкурентоспособности цены на оборудование, во время которого исполнитель попросил трех европейских поставщиков предложить свою цену. Был выбран поставщик, который предложил наилучший коэффициент отношения качества к цене (ратио качество/цена).

Оборудование было доставлено в Томск грузовиком. Существовал определенный риск для проекта из-за возможных задержек на границе, которые могли быть долгими. К счастью, груз пересек границу без проблем, и оборудование прибыло в Томск в назначенный срок.

Спиральный тестоместитель (подержанное оборудование).
▷

[2]Исполнитель проекта Тасис не обязан покупать оборудование в государствах-членах Европейского Союза. Тасис оставляет выбор между оборудованием произведенным в ННГ и оборудованием произведенным в Европейском Союзе. В действительности, для многих проектов было приобретено оборудование произведенное в ННГ.

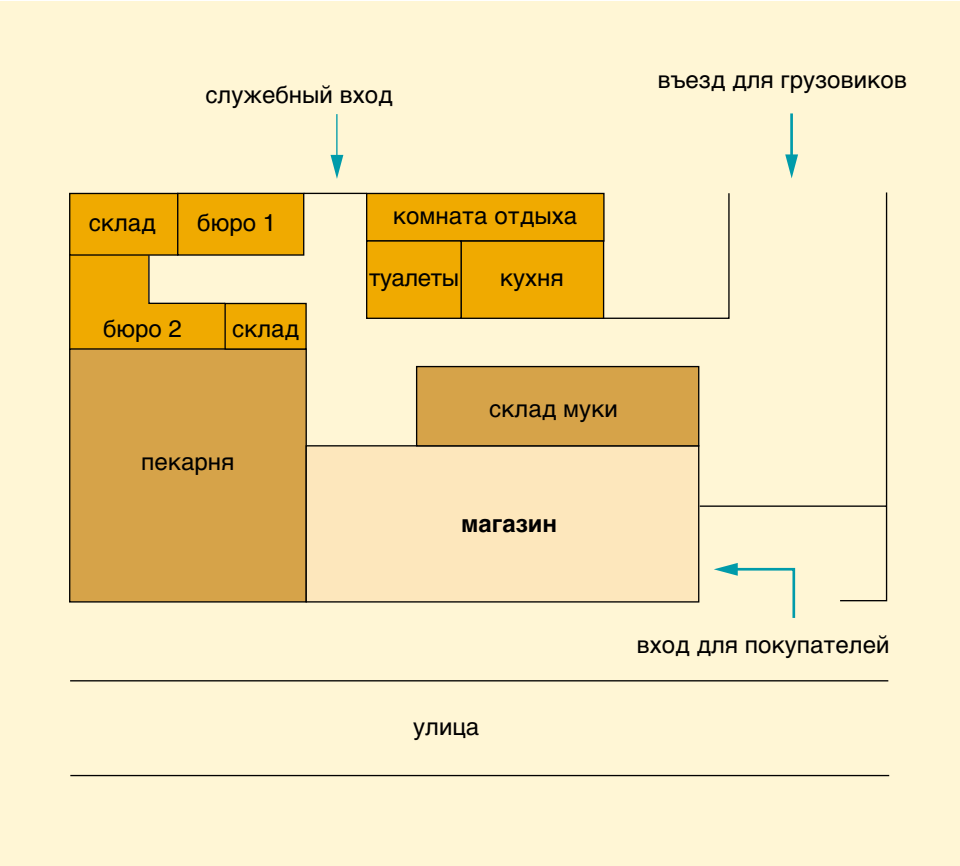
Здание
Необходимо выяснить следующее
- размер помещения
- планировку комнат и возможность передвижки стен
- размер пекарни (войдет ли оборудование, будет ли удобно работать персоналу)
- размер магазина
- условия присоединения к электро-водо- и канализационным системам
- наличие конкурентов.

▶ Помещение, предоставленное городской администрацией было достаточно удобным. Оно расположено в населенном районе на очень оживленной улице. В действительности, оно представляло собой половину большого здания, другая часть которого использовалась под магазин фруктов и овощей. Это было положительным фактором для булочной.

Расположение комнат и проходы почти полностью соответствовали необходимым
- два входа (один для работающих, другой для покупателей)
- задний двор, приспособленный к выгрузке сырья из грузовиков
- стоянка машин, удобная для покупателей.

Схема 3: Планировка здания

Вход в булочную.
△



Несмотря на то, что данное здание было построено в 1989 году, необходимо было сделать некоторый ремонт и перестановку в комнатах.

В течение ремонта, установки оборудования и мебели, основное внимание было уделено некоторым простым, но важным вещам

- оформление магазина должно привлекать покупателя и показывать, что все было сделано, чтобы он чувствовал себя комфортно:

- был сделан большой проем в стене, разделяющей магазин и пекарню. Покупатели имели возможность видеть работу пекарей. Они видели, что ничего не скрывается от них, и продукция имеет хорошее качество.
- большие окна дают возможность пешеходам наблюдать, что происходит внутри магазина. Это очень важно. В большинстве случаев обычный русский магазин нельзя видеть с улицы, так как обыкновенные двойные двери и окна с нарисованной вывеской, препятствуют пешеходу четко видеть, что происходит внутри. Поэтому, трудно привлечь новых покупателей.
- в магазине были установлены столы для покупателей. Открытие кафе не планировалось с самого начала, но оно предполагалось позже, когда булочная-пекарня сможет профинансировать покупку кофеварных машин и другого оборудования, необходимого для этого.
- пекарня должна быть организована таким образом, чтобы обеспечить комфортные места для работающего персонала. Трудно ожидать отдачи от персонала, если не сделано все возможное для создания хороших условий труда.

Во избежание краж здание было оборудовано железными дверями, висячими замками и системой сигнализации.

Схема 4: Планировка пекарни

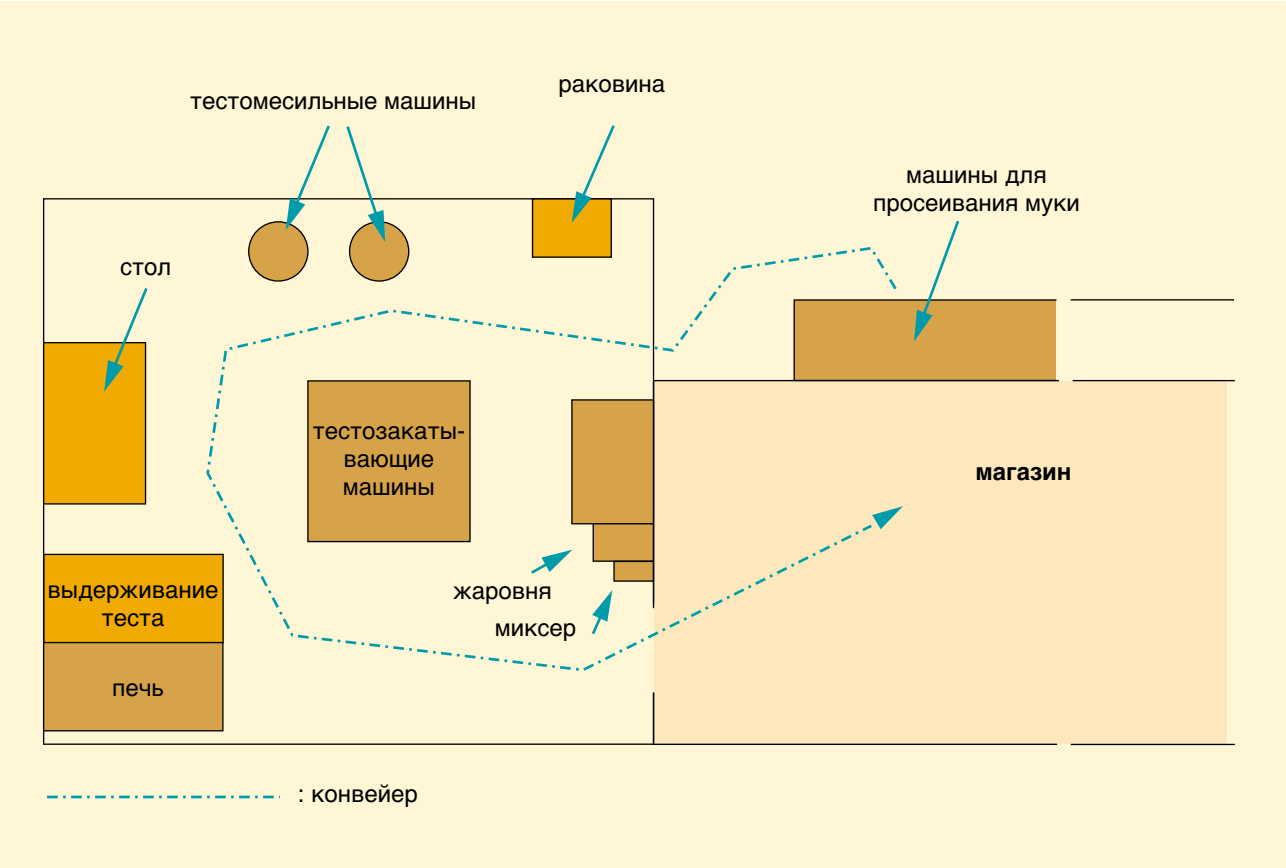
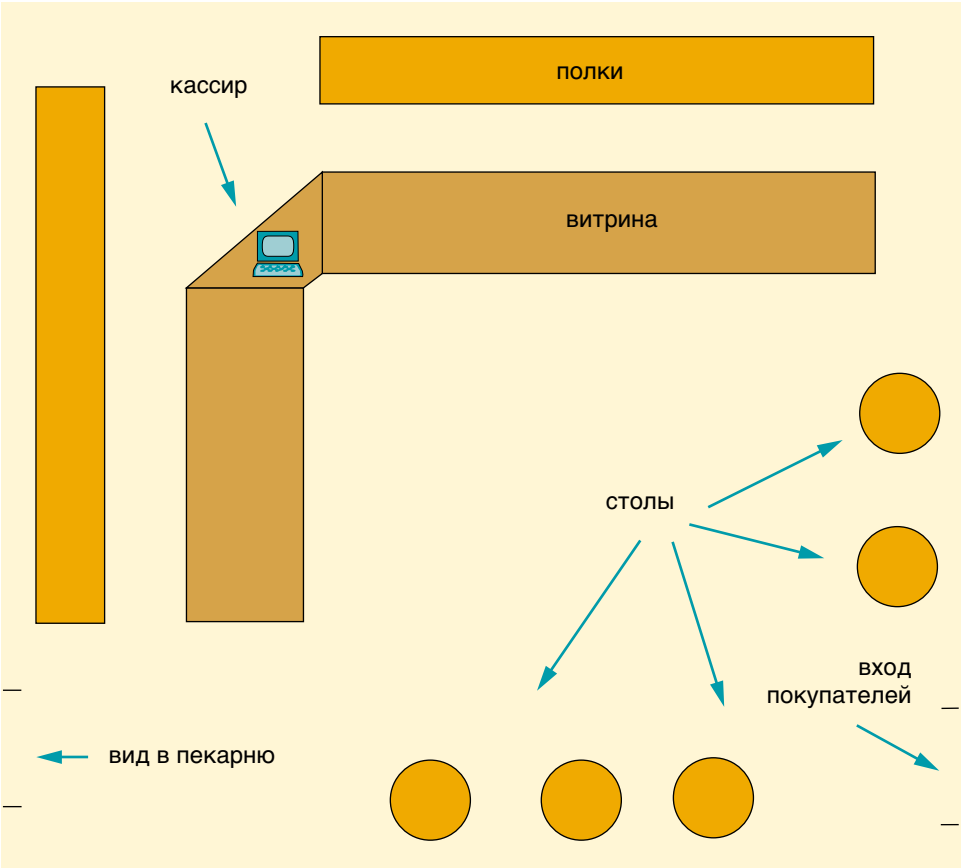


Схема 5: Планировка магазина



Покупатели в магазине могут наблюдать работу пекарей. ▽

Производственные факторы

Они представляют собой ресурсы, которые используются для выпуска необходимого объема продукции. Существуют переменные факторы, которые изменяются в зависимости от объема бюджетной деятельности, и постоянные факторы, которые не зависят от этого объема. Необходимо составить перечень каждой категории факторов, поскольку, в дальнейшем, эта классификация используется для важных расчетов (см. раздел “Финансы”). Несколько примеров приведены в таблице 6.

Схема 6: Прямые или косвенные

Две группы факторов производственного процесса	В финансовых терминах они соответствуют...	Примеры
Переменные факторы Факторы, связанные с обьемом производственной деятельности	**Прямым или переменным затратам**	**Для пекарни:** мука, сахар, масло, маргарин… **Для такси:** бензин, масло, шины
Постоянные факторы Факторы, не связанные с обьемом производственной деятельности	**Косвенным или постоянным затратам**	**Для пекарни:** зарплата, аренда, страховка, амортизация. **Для такси:** страховка, амортизация…

Некоторые факторы и, соответственно, затраты не могут быть отнесены ни к одной из перечисленных групп, к примеру, затраты на освещение и телефон связаны с размерами деятельности. Хотя можно попытаться определять постоянную и переменную части, их рекомендуется рассматривать как постоянные затраты, тем более, когда они невысоки.

В финансовых расчетах (смотри раздел “Финансы”) переменные производственные факторы соответствуют прямым затратам.

В финансовых расчетах (смотри раздел “Финансы”) постоянные факторы соответствуют косвенным издержкам.

Переменные производственные факторы

Они включают в себя все исходные материалы производственного процесса: муку, воду и все ингредиенты, используемые по рецептуре.

Запасные части оборудования могут рассматриваться как переменные факторы, поскольку, их износ зависит от объема производства. Энергию также стоит отнести к переменным факторам, так как, наибольшая часть расходуемого электричества будет потребляться печью в производственных целях. Однако, иногда, в целях упрощения, они могут рассматриваться как постоянные факторы

Постоянные факторы

Это: зарплата, аренда, страховка, коммунальные услуги, аммортизация.

Персонал

Очень важно правильно рассчитать персонал, который необходим для эффективной работы предприятия. Затраты на персонал должны быть по возможности минимальны. Кроме того, чем больше людей вовлечено в дело, тем больше возникает организационных проблем.

Для маленького предприятия, чрезвычайно важно обеспечить многофункциональность персонала, так как наличие слишком специализированных функций приведет к излишнему штату.

▶ Для Томской булочной-пекарни был запланирован общий штат в количестве 25 человек. Они подразделялись на управленческий персонал, пекарей, продавцов и других (подсобных рабочих).

Детали даны в таблице 4.

Таблица 4: Штатное расписание

Должность	Функции	Кол-во
Коммерческий директор	- бухучет	1
	- покупка сырья и материалов	
	- трудовые ресурсы	
Директор по продаже	- организация продаж	1
	- покупка товаров в твердой валюте	
Управляющий производством	- планирование и контроль производства	2
	- управление производственным персоналом	
Пекари	- выпечка	12
	- содержание оборудования	
Продавцы	- обслуживание покупателей	5
	- оформление витрин	
Подсобные рабочие		
кладовщик	- хранение и подача сырья	1
хозяйственник	- содержание помещений	1
охранник	- охрана помещений	2
Всего		**25**

Весь персонал был отобран на основе интервьюирования. Что касается пекарей, были отобраны молодые люди, выпускники Томского хлебопекарного института.

Производственный план

Часы работы

Часы работы булочной-пекарни определяются районом, где она располагается.

В нашем случае, поскольку район жилой, то можно ожидать регулярный поток покупателей в течение дня.

▶ Потенциальные покупатели были опрошены относительно времени, в которое они хотели бы пойти в булочную, и они ответили -50% утром и 50%-днем.

Часы работы были установлены следующие
- с 8.00 до 18.00 с понедельника до субботы
- с 10.00 до 15.00 в воскресенье

Производство

Производственный план должен быть детальным и определять точный график продажи продукции. Так как одним из факторов успеха для каждой булочной-пекарни является свежесть продукции, очень важно иметь постоянный поток свежих изделий.

▶ Было решено управлять производством и продажей в две смены, то есть одна бригада, состоящая из пекарей и продавцов работает два дня подряд и, затем, два дня отдыхает, пока вторая бригада работает.

Часы работы пекарей устанавливаются с 6.00 до 16.00, в то время как часы работы продавца соответствуют часам работы магазина. Каждый работник обязан отмечать время прихода и время ухода.

Заработанная плата работающих устанавливается из расчета 160 рабочих часов в месяц. Первые 30 часов сверх данной нормы оплачиваются по тому же тарифу; каждый час сверх 190 часовой работы дает право на дополнительные дни к отпуску.

Организация торговли и потока покупателей
Эта часть важна, так как организация торговли создает комфортные условия покупателям. Она также необходима для ведения учета продаж и с целью ограничить возможность обмана.

▶ Была использована следующая система
- покупатель заказывает продукты ассистенту,
- ассистент подготавливает продукты, заказанные покупателем в то время как
- покупатель платит в кассе.

Поэтому, вся продажа регистрируется только одним лицом - кассиром.

В конце дня кассир составляет перечень проданных и непроданных продуктов, и сравнивает его с продукцией оставшейся на конец прошлого дня и перечнем продуктов полученным от пекарей.

Во избежание чрезмерного количества людей в магазине в начале рабочего дня, два охранника регулируют поток покупателей у дверей. Было решено, что не более 20 покупателей могут быть одновременно в магазине.

Нереализованные продукты
Для того, чтобы быть конкурентоспособным, необходимо учитывать каждую деталь. Конкуренция снижает прибыль, вот почему, для того, чтобы выжить, необходимо быть эффективным в каждом секторе деятельности предприятия.
Производственное планирование должно приводить производство в соответствие с продажей. Уровень нереализованной продукции не должен превышать 6 или 7% от дневного оборота. Если уровень нереализации выше данной нормы, это означает, что производственное планирование несовершенно.

▶ Было решено уценивать часть нереализованной продукции в конце дня, а оставшуюся ее часть, сохранившая необходимую свежесть, возвращать в продажу на следующий день (это возможно для некоторых видов продуктов).

Исполнитель проекта рекомендовал руководству булочной-пекарни подготовить соглашения с предприятиями общественного питания по нереализованным продуктам, поскольку они являются еще пригодными для употребления, но продажа их в булочной может нанести ущерб ее имиджу.

Гигиена
Является одним из важнейших факторов характеризующих магазин, поскольку в конкурентной экономической среде, грязный магазин, в котором пахнет несвежими продуктами, не будет привлекать покупателей.

▶ Вот почему особое внимание было уделено вопросам гигиены. В течение курса обучения немецкие пекари остановились на следующих вопросах
- ежедневное мытье полов
- ежедневное удаление муки и теста из нижних частей оборудования
- ежедневная очистка оборудования
- ежедневная влажная уборка стен (до полутораметрового уровня)
- мытье рук после каждого обращения с различными продуктами
- ежедневная чистка белой спецодежды
- головные уборы для пекарей и продавцов
- персонал обязан информировать администрацию о любых заболеваниях.

Управление

Юридический статус предприятия

Теперь, когда производственная система и требуемые инвестиции определены, необходимо занятся юридическим статусом предприятия.

▶ В 1992 выбор юридического статуса был достаточно ограничен. Экспериментальная булочная-пекарня была создана как товарищество с ограниченной ответственностью. Она была единственной частной булочной такого типа в Томске.

Акционеры

▶ Семь акционеров объединились для создания булочной: четыре частных лица (представители будущего персонала по обслуживанию булочной) и три организации. Распределение их долевого участия представлено в таблице 5.

Таблица 5: Распределение паев

Акционеры	**Пай** в рублях	**Пай** %
Четыре частных лица (все работающие в булочной-пекарне):		
коммерческий директор	3 750 000	15,0%
директор по продаже (ген. менеджер)	3 750 000	15,0%
управляющий производством1	3 750 000	15,0%
управляющий производством 2	3 750 000	15,0%
Три фирмы		
объединение “Томскхлебпром”	3 750 000	15,0%
мукомольный завод “Томские мельницы”	3 125 000	12,5%
иностранная компания	3 125 000	12,5%
Итого	**25 000 000**	**100%**

Оплата акций

▶ Для частных лиц суммы, приведенные выше достаточно высоки. Тем более, что они были посчитаны в рублях 1992 года. И не так много людей с достаточным благосостоянием, чтобы оплатить подобную сумму.

Следуя этому, было принято альтернативное решение

- оплата паев частными лицами была сделана по смешанной схеме:
  - половина пая была оплачена 5-ти летним заработком акционера. В случае, если кто либо покинет ТОО до завершения 5-ти лет, он не получает никакого пая.
  - другая половина была оплачена каждым акционером в кредит.
- для того, чтобы облегчить создание булочной-пекарни, оплата паев фирмами была сделана следующим образом:
  - пай объединения “Томскхлебпром” соответствовал инвестициям, вложенным в восстановление здания
  - пай мукомольного завода был оплачен в форме 5-ти месячной бесплатной поставки сырья
  - пай иностранной компании был оплачен в форме поставки импортных продуктов и оборудования.

Внутренная структура булочной-пекарней

Качество оборудования не является единственным ключевым фактором успеха. Необходимы чрезвычайно квалифицированные, заинтересованные в результатах работы менеджеры.

Даже в небольшом деле, должно уделяться внимание организации работы персонала, для того, чтобы все области финансов, производства и маркетинга были охвачены. Для избежания конфликтов между управляющими (руководители предприятия) и акционерами (владельцы предприятия) необходимо ясно определить роль акционеров.

▶ Европейский консультант настаивал на создании управленческой команды с определенным распределением обязанностей, и, хотя, с точки зрения административных соображений, генеральный менеджер должен был быть формально назначен, решения должны приниматься и обсуждаться коллегиально.

Обязанности управленческой команды были распределены следующим образом

- директор по продаже, выполняющий функции генерального менеджера, отвечает за маркетинг и покупку импортных товаров
- коммерческий директор отвечает за бухгалтерию, поставки сырья и человеческие ресурсы
- управляющий производством отвечает за планирование и контроль за производством и ежедневно координирует организацию рабочего дня с пекарями и продавцами.

Общее собрание акционеров несет ответственность за выработку решений о развитии стратегии булочной-пекарни, распределении прибыли и назначении на должность руководящего персонала. В соответствии с законодательством, общее собрание акционеров должно проходить по крайней мере один раз в год.

подготовка персонала

Очевидно, что для успешного осуществления, даже тщательно разработанного плана, необходима хорошая подготовка персонала. Это особенно важно когда использовались новые технологические или управленческие методы.

▶ В течение проекта были проведены несколько учебных курсов и семинаров для подготовки персонала.

- учебный курс по продаже. Были представлены и обсуждены следующие вопросы:
  - взаимоотношения продавец-покупатель
  - презентация продукции
  - косвенные контакты в процессе продажи (улыбка, жест)
- семинар по маркетинговой деятельности, который был проведен через несколько недель после учебного курса.
- однонедельная подготовка к работе на новой печи: пекари новой булочной имели возможность пройти практическое обучение работе с печью, используя многочисленную рецептуру.

Из-за краткосрочности проекта не было возможности организовать все необходимые курсы обучения. Приоритет был отдан производству и обслуживанию покупателей, как наиболее важным факторам успеха.

Финансы

Прежде, чем принять окончательное решение об открытии предприятия, необходимо сделать расчеты, чтобы убедиться в его финансовой жизнеспособности.

В финансовом разделе плана деловой активности необходимо ответить на следующие два вопроса
- является ли данное дело достаточно привлекательным для решившего его начать?
- будет ли данное предприятие отвечать взятым финансовым обязательствам?

Ответ на первый вопрос содержиться в информации **счета прибылей и убытков** и на второй вопрос -в **прогнозе наличного бюджета**.

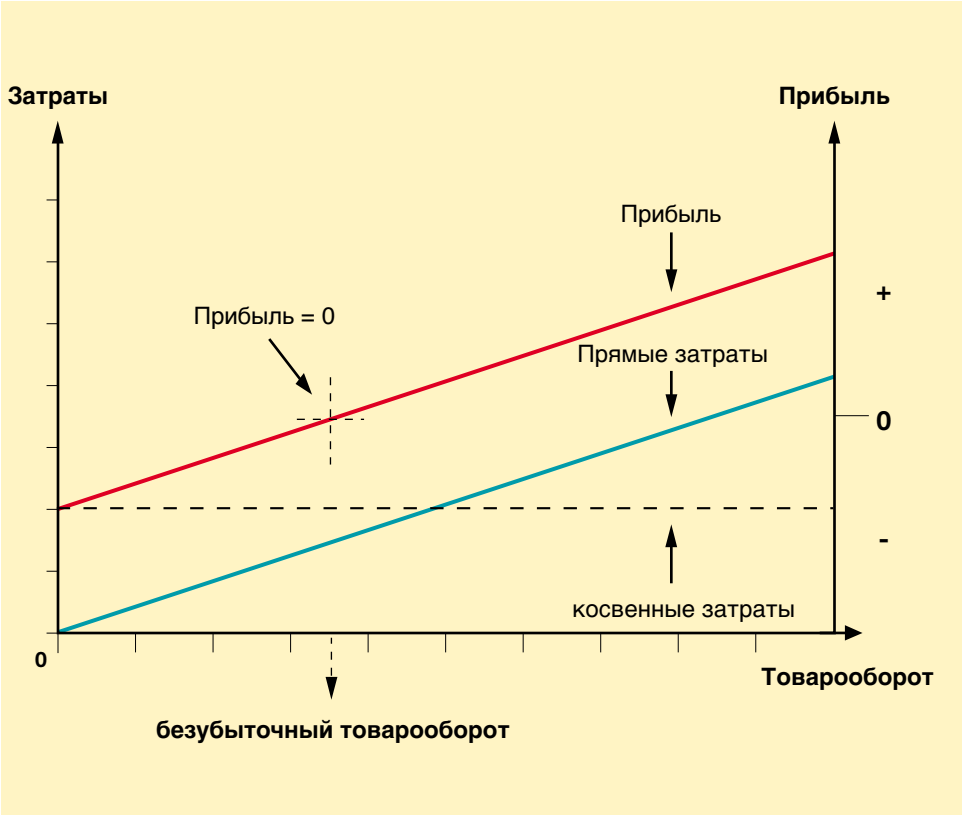
Не существует автоматической связи между прибыльностью предприятия и его способностью аккумулировать наличные средства для покрытия затрат. Вот почему, прогноз будущих наличных поступлений так важен для предприятия. Предприятие может быть прибыльным, но оно может прийти к банкротству из-за проблем наличного бюджета: если у вас нет в нужное время необходимых средств для продолжения деятельности (оплата материалов, зарплат, или таких необходимых вещей как энергия), вы будете вынуждены прекратить производство и никогда не вернетесь в бизнес.

Поэтому ситуация с наличным бюджетом должна быть прогнозируема. Обычно, прогноз наличного бюджета выполняется ежемесячно. Издержки каждого периода вычитаются из ожидаемых наличных поступлений. Если баланс будет отрицательным, вы должны найти финансовые источники для его покрытия: кредит, или попытаться получить лучшие условия платежа у поставщиков сырья.

Понятие “поток наличности” непосредственно связано с понятием “оборотный капитал”: оборотный капитал - это количество наличных средств, которое необходимо в промежутке времени между затратами и продажей.
В случае булочной-пекарни, оборотный капитал может быть определен, как необходимый материальный запас ингредиентов, основным среди которых является мука.

Интересен другой анализ - **анализ безубыточности**. Анализ безубыточности указывает на критический уровень объема производства при котором оно еще остается прибыльным. Это полезно для оценки делового риска.

Схема 7: Точка безубыточности



Вам надо представить, что анализ безубыточности отвечает на следующий вопрос: “сколько я должен продать, чтобы быть прибыльным?”. Каждый раз при продаже продукта часть дохода идет на оплату косвенных издержек предприятия: эта часть, называется валовой прибылью, и соответствует продажной цене за вычетом прямых затрат. Поэтому для того, чтобы выполнить анализ, валовая прибыль должна быть умножена на число проданных продуктов, и точка окупаемости будет достигнута тогда, когда общая валовая прибыль будет равна постоянным расходам.

Продолжительность плана

На сколько лет следует делать прогноз? Это зависит от типа предприятия. В общем, необходимо рассматривать отрезок времени с начала работы предприятия до момента его перехода на нормальный режим работы, с учетом таких факторов, как оборот, выпуск продукции и персонал.

▶ Рассматриваемый случай имеет свои особенности. Согласно договоренности с акционерами и в силу того, что булочная-пекарня должна была полностью задействовать свои производственные возможности (мощности) через несколько дней после открытия, срок выполнения плана был ограничен одним годом.

Данные, необходимые для составления отчета о доходах и прогноза наличного бюджета

Оборот

Товарооборот, или объем продажи, подсчитывается умножением произведенного количества на продажную цену, как это отображено в таблице 6.

Таблица 6: Месячный сбыт

Продукт	продукция в смену	продукция в неделю	продукция в месяц (округленно)	розничная цена за единицу	месячная выручка
	единиц	единиц	единиц	рублей [1]	рублей [1]
французский батон	100	600	2 500	50	125 000
каравай	360	2 160	9 000	60	540 000
печенье	3 360	20 160	84 000	12	1 008 000
булочки	1 440	8 640	36 000	35	1 260 000
кондитерские изд.	192	1 152	4 800	90	432 000
Всего					**3 365 000**

[1] цены в рублях на ноябрь 1992 г

Некоторые цены (сентябрь 1995 года).
△

Расчет себестоимости на единицу продукции

Для расчета себестоимости различных продуктов, и особенно для определения прямых затрат, было решено использовать ценовой индекс при котором стандартная структурная цена муки составляет 60% от общей стоимости сырья.

Поэтому наиболее простой способ расчета прямых затрат заключается в суммировании количества сырья использованного для каждого типа продукта (согласно рецепту) и количества продуктов, которые должны быть произведены ежемесячно, и прибавлением к этому 40% сверх затрат на другие ингредиенты.

Мы также решили включить непредвиденные расходы для обеспечения маржи безопасности прибыли.

▶ Детальный расчет приведен в таблице 7.

Косвенные издержки

Независимо от уровня деятельности всегда существуют косвенные затраты. Иными словами, даже если ничего не производится необходимо их платить.

▶ В случае частной булочной-пекарни они были следующими

- Аренда здания
  Здание было арендовано городской администрацией. Арендное соглашение было подписано сроком на 10 лет в соответствии со стандартным контрактом. Арендная плата составляла 900 рублей за квадратный метр до 31 декабря 1993 года. Это была очень приемлемая цена, так как городская администрация всячески хотела поддержать проект, что и явилось одним из доказательств их обязательств.

Таблица 7: Месячные затраты на сырье

Продукт	мука на единицу	стоимость муки на единицу	произведено единиц в месяц	стоимость муки в месяц	дополнительные ингредиенты	Общие затраты на сырье
	граммов	рублей [1]		рублей [1]	рублей [1]	рублей [1]
французский батон	500	15,00	2 500	37 500		
каравай	500	15,00	9 000	135 000	40% от	
печенье	35	1,05	84 000	88 200	стоимости	
булочки	30	0,90	36 000	32 400	муки	
кондитерские изделия	200	6,00	4 800	28 800		
Всего (округленно)				**321 000**	**129 000**	**450 000**

[1] цены в рублях на ноябрь 1992 г

Таблица 8: Затраты на персонал в месяц

Персонал	**постоянная** рублей [2]	**премия** %	**премия** [1] рублей [2]	**всего** округленно	**количество**	**Всего** рублей [2]
управленческий	10 000	0,30%	10 095	20 000	4	80 000
пекари	8 000	0,16%	5 384	13 000	12	156 000
продавцы	6 000	0,14%	4 711	11 000	5	55 000
подсобные	4 000		0	4 000	4	16 000
Промежуточный						**307 000**
Налоги	38% расходы на социально-культурные мероприятия					116 660
Всего (округленно)						**424 000**

[1] Планируемый оборот в рублях в месяц: 3 365 000 рублей [2] цены в рублях на ноябрь 1992 г

- Амортизация
  Для тех, кто не знаком с этим термином, амортизация связана с инвестициями. Единица закупленного оборудования рассматривается как производственная затрата на протяжении всего своего жизненного цикла. Существует несколько методов расчета амортизации, но только один принят государством. В России принят метод линейной амортизации, то есть вы делите стоимость вложения на число лет производственной жизни оборудования. Государство устанавливает нормативные сроки жизни для всех видов оборудования.
  Была использована амортизационная норма в 6 лет, чуть меньше, чем стандартная российская норма в 8 лет. Стоимость импортируемого оборудования включала выплаченную цену и затраты на поставку.

- Персонал
  Для того чтобы усилить мотивацию работающих, было решено, что оплата персонала будет включать фиксированную зарплату и премию в зависимости от оборота. В соответствии с этим был установлен начальный относительно низкий уровень для того, чтобы не рисковать молодым делом. Все согласились, что это будет пробный период, в конце которого зарплата и премия могут быть изменены в соответствии с результатами работы булочной-пекарни. Было решено также, что зарплата будет постоянно индексироваться пропорционально инфляции.

  Данные по зарплате персонала даны в таблице 8:

  Работающий персонал имел только одно преимущество: покупать хлеб по цене 80% от розничной. Другие продукты продавались по розничной цене. Оборотной стороной медали, несмотря на удобство такого типа преимуществ, является то, что из-за неясности в расчете их стоимости они быстро становятся “скрытыми” затратами. Тем более, что персонал воспринимает эти преимущества как нечто само собой разумеющееся, и не рассматривает их как часть своей зарплаты, в то время как для предприятия это составляет реальные затраты.

  Косвенные затраты приведены в таблице 9:

Таблица 9: Косвенные затраты (данные в рублях, ноябрь 1992)

Зарплата	424 000
Амортизационные отчисления	280 000
Эксплуатационные расходы	15 000
Аренда	10 000
Тепло-, электроэнергия	10 000
Транспорт	10 000
Прочие затраты	50 000
Общие косвенные затраты (округленно)	**800 000**

Предложенный метод финансирования плана

Как только выявлены инвестиционный и текущий бюджеты, необходимо определить оборотный капитал и способы инвестиционного финансирования.

Существуют следующие возможности
- оплаченная часть акционерного капитала
- кредиты

▶ В 1992 году было практически невозможно получить банковские кредиты, еще труднее было получить банковские ссуды для организации собственного дела.

Фактически, схема финансирования проекта была разработана самими акционерами и проектом Тасис как это указывалось ранее
- восстановление здания финансировалось из пая “Томскхлебопрома”
- оборотный капитал обеспечивался Томским мукомольным заводом
- оборудование оплачивалось проектом Тасис.

Финансовые отчеты

Счет прибылей и убытков

Счет прибылей и убытков дает показатели прибыльности дела. Рассчитываются все затраты, включая отчисления на амортизацию по поставленному оборудованию.

Счет прибылей и убытков, представленный в этом документе (см. таблицу 10), составлен в соответствии с западными стандартами, и различия с российской системой подсчета незначительны.

Таблица 10: Счет прибылей и убытков (данные в рублях, ноябрь 1992)

Сбыт (A)		**3 365 000**
Прямые затраты		
Закупка сырья		450 000
Общие прямые затраты (B)		450 000
Валовая прибыль (C=A-B)		2 915 000
Косвенные затраты		
Зарплата		424 000
Амортизационные отчисления		280 000
Эксплуатационные расходы		15 000
Аренда		10 000
Тепло-, электроэнергия		10 000
Транспорт		10 000
Прочие затраты		50 000
Общие косвенные затраты (округленно) (D)		800 000
Чистая прибыль до финансирования (E=C-D)		**2 115 000**
Финансовые затраты (F)		
Чистая прибыль до выплаты налогов (G=E-F)		**2 115 000**
Налог на прибыль (H)	40%	846 000
Чистая прибыль после выплаты налогов (I=G-H)		**1 269 000**

Готово в печь...
△

Рассчитанная прибыль показала, что экономический риск предприятия ограничен, и что в будущем найдутся финансовые ресурсы для инвестиций и развития предприятия.

Прогноз наличного бюджета

В Томской булочной-пекарне не существовало больших проблем с прогнозированием наличного бюджета, так как не существовало больших различий между покупкой и продажей; и то и другое всегда осуществлялось за наличные деньги. Что же касается закупки сырья, то согласно соглашению с мукомольным заводом, это никак не отражалось на текущей наличности предприятия. Вот почему детальный прогноз наличного бюджета не представлен в настоящем документе.

Анализ безубыточности

Конечно, легче выполнить этот анализ для одного продукта. В случае булочной-пекарни имеется несколько различных продуктов. Поэтому проведенный анализ использовал усредненную маржу соответствующую структуре сбыта и прибыли по каждому продукту; после этого рассчитывался валовой доход на 1 000 рублей товарооборота.

...и на стол!
▽

В расчете были учтены дополнительные затраты. Эта мера может рассматриваться как маржа безопасности прибыли в случае резкого увеличения цен на сырье, ремонта помещений, ремонта оборудования, а также как мера обеспечивающая финансовое улучшение и развитие деятельности магазина.

Результаты анализа безубыточности показывают низкий экономический риск предприятия. Действительно, дневной оборот к концу первой недели достиг 150% минимального уровня деятельности, необходимого для безубыточности. Это показывает надежность дела и ограниченность риска.

MIWE electro

Таблица 11: Анализ безубыточности (данные в рублях, ноябрь 1992)

Месячный товарооборот	3 365 000
Закупка сырья в месяц	450 000
Непредвиденные расходы (50% закупленных материалов)	225 000
Месячная валовая прибыль	2 690 000
т.е. брутто-прибыль в % (A)	80%
Косвенные затраты в месяц (B)	800 000
Безубыточность месячного оборота (C=B/A)	**1 000 743**
Безубыточность дневного оборота	40 030

Факторы риска

Риск - неотъемлемая часть рыночной экономики. Лучший способ его ограничения - анализ.

Финансовый риск данного предприятия был ограничен. Булочная-пекарня начинала дело без долгов и при наличии надежной схемы финансирования оборотного капитала.

Технический риск также был ограничен
- поставка сырья в значительной мере гарантировалась акциями Томского мукомольного завода
- качество продукции гарантировалось мотивацией управленческого персонала и производственных менеджеров, так как все они являлись акционерами булочной-пекарни
- технический процесс по производству новых изделий был относительно простым.

В итоге, основными факторами риска, которые были подвергнуты анализу являются следующие
- покупательная способность потребителей, которая могла значительно снизится
- неопытность управленческого персонала, который мог оказаться в ситуации поиска правильного ответа на неожиданно сложные проблемы
- небольшой производственный опыт пекарей и продавцов, который мог подвергнуть опасности имидж булочной-пекарни, при отсутствии достаточно быстрого расширения товарной номенклатуры (продукт-микс).
- политическая ситуация - не всем в области нравился этот эксперимент.

Булочная-пекарня была зарегистрирована 21 октября 1992 года под названием “NIKES”.

Через три года

В сентябре 1995 представитель Тасис посетил Томск. Целью визита было оценить работу “NIKES”, а также проанализировать изменившуюся ситуацию в хлебном секторе города и области.

“NIKES” - что изменилось с 1992 года

Когда проект был завершен булочной-пекарне было всего несколько недель. Хотя, создание ее тщательно планировалось, было очевидным, что некоторые изменения будут иметь место. При этом важно было полагаться на действия акционеров, которые могли принимать правильные решения в нужный момент и немедленно осуществлять необходимое урегулирование, позволяющее булочной-пекарне развиваться дальше.

Изменения в структуре управления

В 1992 году было решено создать команду из четырех человек для управления булочной-пекарней. Хотя, один из них был назначен генеральным менеджером, было предложено разделить обязанности и принимать решения коллегиально.

Это решение оказалось неоправданным. Скоро после создания предприятия стали возникать конфликты между директорами. В течение первых шести месяцев работы три директора из четырех покинули булочную- пекарню.

Хотя, эти проблемы не оказали заметного воздействия на работу булочной-пекарни, акционеры решили изменить структуру управления. Генеральный менеджер, назначенный в 1993 году, до сих пор занимает это место. Он отвечает за дело, ему помогают два управляющих производством и бухгалтер.

Генеральный менеджер, в конечном счете, теперь ответственен за работу булочной-пекарни и является единственным посредником между предприятием и акционерами. Эта структура управления показывает себя более эффективной, чем предыдущая.

Изменения в структуре собственности

В результате изменений в структуре управления произошли изменения и в структуре собственности. Так как все четыре директора покинули булочную-пекарню до завершения пятилетнего периода, они не имели права на компенсацию пая при уходе. Изменения в управлении дали возможность изменить и структуру собственности. Таблица 12 отражает существующее положение.

Таблица 12: Структура собственности булочной-пекарни “NIKES” на сентябрь 1995 г

Акционер	Пай, %	Комментарии
Генеральный менеджер “NIKES”	30,0	Единственный акционер, работающий в булочной-пекарне
“Томскхлеб”	25,0	
Томский мукомольный завод	22,5	
Частное лицо	10,0	Не работает в булочной-пекарне
Частное лицо	10,0	Не работает в булочной-пекарне
Иностранная компания	2,5	

Произошли существенные изменения структуры собственности: стабильные компании, такие как “Томскхлеб” (переименованный “Томскхлебпром” после приватизации) и Томский мукомольный завод увеличили свои доли с 27,5% до 47,5%. Доля генерального менеджера также была увеличена для стимулирования его работы. При создании предприятия каждый директор имел 15% акций, сейчас генеральный менеджер имеет 30% акций. Иностранная компания решила снизить свою долю до символического участия, в основном из-за трудностей быть активным акционером, так как Томск находится достаточно далеко от Западной Европы.

Изменения в штатном расписании

Из первоначального штата только четыре продавца до сих пор работают в “NIKES”. Большинство изменений имели место в 1992-93 годах, когда проблемы управления сказались на ухудшении условий труда. С 1993 года штатный состав стабилен. Большинство пекарей - молодые люди, только что окончившие Томский институт. Никто из первоначального состава пекарей в настоящее время не работает в “NIKES”. Хотя, некоторые технологические навыки, переданные немецкими специалистами в период обучения в 1992 году может быть уже утеряны, технология выпечки, используемая в “NIKES” до сих пор остается лучшей в Томске.

Выпуск продукции

В настоящее время выпуск продукции в булочной-пекарне упал с 1,2 тонн в день в 1992 году до 1-ой тонны в день в первые три месяца 1995 года. Это было связано с развитием конкуренции в городе и нехваткой знаний маркетинга. Хотя предприятие все еще находилось выше точки критического объема производства, необходимо было изменить выбранную стратегию, принять новые решения по увеличению выпуска продукции и работе на полную мощность.

Ряд мероприятий был проведен: генеральный менеджер осуществил проработку возможностей реализации продукции несколькими розничными точками, которые очень хотели продавать “NIKES-качественный” хлеб и булочки. Поскольку, данная проработка оказалась мерой эффективной, “NIKES” намеревается провести подобную проработку для того, чтобы открыть свои собственные торговые точки в различных стратегически важных районах города Томска. Поставлена цель увеличения выпуска продукции до уровня 1992 года и доведения работы до полной мощности.

Качество продукции

Когда уменьшается сбыт и падает прибыль, естественным является снижение затрат. Часто это отражается на ухудшении качества продукции. Благодаря бдительности акционеров качество продукции булочной-пекарни “NIKES” остается безупречным. Стратегия снижения качества продукции с целью достичь аналогичных с конкурентами цен, не могла быть продуктивной. Текущие затраты “NIKES” слишком высоки, в основном из-за стоимости оборудования, чтобы продавать хлеб по цене равной цене хлеба среднего качества. Тем более, что такая стратегия явилась бы бесполезной, значительно повредив имиджу “NIKES”.

“NIKES” все еще лучший!

В Томске, несмотря на создание 120 пекарен, булочная-пекарня “NIKES” остается лучшей. Более того, булочная-пекарня “NIKES” имеет надежных клиентов. В качестве примера, булочная-пекарня была закрыта на три месяца в 1994 году из-за протечки крыши здания, которую нужно было ремонтировать. Через несколько дней после открытия все постоянные клиенты вернулись в булочную-пекарню.

Продукт-микс

“NIKES” постоянно приспосабливает свой ассортимент продукции к спросу покупателей. В настоящее время продается свыше 30 различных наименований продукции, чуть меньше, чем в 1992 году. От некоторых видов продукции, выпускаемых в 1992 году, вынуждены были отказаться из-за нерегулярности поставок необходимых ингредиентов. Дирекция “NIKES” подтвердила, что продукт-микс чрезвычайно важен для привлечения клиентов.

Цены

Булочная-пекарня “NIKES” является более дорогой, чем другие булочные, хотя, затраты находятся под тщательным контролем и уровень прибыли снижен. Эта характеристика не мешает клиентам покупать в “NIKES”. Люди согласны заплатить дополнительно за гарантию высокого качества.

Финансовая ситуация

Прибыль незначительно снизилась с 1992 года. Первые месяцы работы были высоко прибыльными, но развитие конкуренции оказало воздействие на цены, и уровень сбыта снизился. Кроме того, булочная-пекарня понесла финансовые затраты по ремонту крыши, несмотря на то, что здание принадлежит муниципалитету. Муниципалитет из-за неимения собственных денежных средств просил руководство булочной-пекарни провести ремонт за счет собственных ресурсов (булочная-пекарня до сих пор не имеет долгов). “NIKES” будут частично возмещены эти затраты путем освобождения от арендной платы на определенный период времени. Тем не менее, из-за этого “NIKES” не в состоянии был вложить деньги в организацию планировавшегося раньше кафе и в покупку дополнительного оборудования.

Хлеб сделанный в "NIKES".
▷

Несмотря на сложность первого квартала, уровень прибыли за первые шесть месяцев 1995 года составил почти 10%. Этот показатель лучше, чем у большинства других булочных области.

Выводы

Несмотря на сложность первого года, булочная-пекарня “NIKES” доказала эффективность своего существования.

Основными причинами этого являются
- введение тщательного планирования
- эффективность финансовых мероприятий и, в частности, организация движения ликвидности
- хорошо поддерживаемый имидж
- активная роль акционеров благодаря тому, что они являются собственниками прибыльного дела.

Поучительные уроки

Значимость роли акционеров

Представители российских организаций-партнеров (“Томскхлебпром” и Томский мукомольный завод) доказали, что они являются одной из причин успеха. Активно вовлеченные в работу по организации булочной-пекарни, они всегда делали все возможное для решения возникающих проблем и поддержания проекта на всех этапах.

Российские партнеры играли активную роль как организации, но и роль их представителей была не менее решающей. Они тщательно следили за предприятием, несмотря на то, что не были вовлечены в его ежедневную деятельность. Это позволяло им видеть долгосрочную перспективу деятельности булочной-пекарни и принимать сложные решения.

Структура управления

Работа предприятия и распределение обязанностей, как планировалось проектом, не оправдало себя. Это было несколько идеалистичным по отношению к местным условиям. Назначение генерального менеджера, полностью ответственного за деятельность булочной-пекарни, было необходимым шагом гарантирующим успех.

Проницательность в бизнесе

Технические навыки и обаяние недостаточны для обеспечения хорошего управления. Четкая организация работы и эффективный финансовый менеджмент также недостаточны для обеспечения успеха предприятия.

Менеджер постоянно должен искать пути привлечения покупателей. В конкурентной среде покупатели непостоянны. Недостаточно просто привлекать покупателей. Приверженность покупателей должна стимулироваться. Это требует постоянных усилий: новые продукты, скидки, новое оформление магазина, являются лишь некоторыми средствами привлечения и сохранения покупателей.

Менеджер магазина должен постоянно чувствовать и по возможности предвидеть желания покупателей.

Политика “предупреждение пожеланий покупателя” - явление достаточно новое для ННГ. Пока имеется небольшое число менеджеров, которые уделяют этому значительное внимание. “Предупреждение пожеланий покупателя” должно стать твердым правилом в ближайшие сроки. Проект был слишком непродолжительным для осуществления интенсивной программы обучения. Необходимо было определить приоритетные области, такие как, например, технология выпечки. Недостаток навыков маркетинга до сих пор очевиден. Только несколько мероприятий по маркетингу были организованы с момента создания булочной-пекарни. Растущая конкуренция должна вызвать к жизни наступательную стратегию маркетинга.

Создание и поддержание положительного имиджа очень важны для предприятия.

Имидж предприятия

Наиболее опасной политикой было бы постоянное изменение имиджа предприятия: это бы просто дезориентировало покупателей. Поэтому необходимо приложить усилия по адаптации к окружающей обстановке, сохранив при этом имидж предприятия. Это должно быть сделано посредством краткосрочных изменений в долгосрочной стратегии. Отсутствие долгосрочной стратегии является в настоящее время одной из важных проблем, стоящей сегодня перед менеджерами ННГ.

Хлебный сектор в Томске

Многое изменилось с 1992 года, так как большинство предприятий хлебного сектора являются теперь частными.

Спрос на хлеб

Часто повторяется мнение, что спрос на хлеб значительно уменьшился в течении последних трех лет. Это соответствует тому, что произошло в большинстве стран ННГ. Однако, для Томской области это не является истиной. Томский мукомольный завод, который обеспечивает большинство хлебопекарен мукой, является привилегированным наблюдателем рынка.

По оценкам менеджеров мукомольного завода ситуация характеризуется следующим: спрос на муку со стороны пекарен остается стабильным за последние три года.

В действительности, малые пекарни избегают статистики. Наблюдаемое снижение спроса на муку со стороны большинства пекарен является фактом потери доли рынка: утерянный спрос восполняется новыми пекарнями. Очевидно, что спрос стабилен: конкуренция развивается и цены снижаются.

Томский мукомольный завод

Бывший государственный мукомольный завод сейчас является частным предприятием. Он был разделен на несколько предприятий: была опасность того, что слишком решительная реструктуризация приведет к потере рабочих мест, и будет трудно гарантировать регулярную поставку муки.

Мукомольный завод сейчас принадлежит его рабочим (более 700 акционеров) и имеет юридический статус акционерного общества. Хотя, пекарни свободны в покупке муки у других поставщиков, Томский мукомольный завод занимает монопольную позицию практически для всего мукомольного сектора. Фактически 85% потребляемой в области муки приходится на Томский мукомольный завод.

Тем не менее, менеджер мукомольного завода хорошо осознает, что конкуренция будет развиваться среди поставщиков муки, так как уже сейчас мукомольные заводы из других регионов предлагают муку по более низкой цене, включая транспортировку. Однако, из-за плохого развития и применения правил типа “ГОСТ”, которые бы гарантировали качество муки, а также из-за платежных проблем, местные пекарни предпочитают покупать сырье на Томском мукомольном заводе.

Следует добавить, что Томский мукомольный завод производит высококачественную муку и гарантирует качество потребителям: в случае, если лабораторные анализы муки показывают расхождение с характеристиками, названными Томским мукомольным заводом, клиенту возмещаются убытки. Хотя, настоящей конкуренции до сих пор не существует, очевидно, что Томский мукомольный завод готовится к ней.

Томскхлебпром

“Томскхлебпром” имел монопольную позицию до 1993 года, которая больше не существует.

- промышленные пекарни, которые были частью “Томскхлебпрома”, стали частными и реорганизовались в акционерные общества. Теперь эти пекарни принадлежат рабочим.
- после приватизации заводов “Томскхлебпром” стал почти пустой структурой, имеющей только 5 розничных точек. Управленческий персонал сохранился, и была создана новая, полностью государственная компания “Томскхлеб”.

Недавно приватизированные промышленные пекарни в настоящее время сталкиваются с большим количеством проблем. Выпуск продукции резко упал на 25%-40% в зависимости от предприятия. Это является следствием развития рынка малых пекарен и результатом их конкуренции.

Основная проблема промышленных пекарен состояла в качестве хлеба. Что касается производственных затрат, из-за экономических масштабов, пекарни должны быть конкурентоспособными, что обеспечивается грамотным управлением.

Некоторые пекарни уже начали улучшать качество своего хлеба (они отказались от ряда автоматических процедур, и предпочли ручную работу) и расширяют ассортимент продукции.

“Томскхлеб” является сейчас небольшим предприятием. С момента приватизации он организовал три небольших пекарни, сравнимые размерами с “NIKES”. Но ни одна из них не имеет в своей структуре точку розничную продажу.

Хотя “Томскхлеб” имеет пять розничных точек, его руководство рассматривает раздельно проблему производства и продажи для того, чтобы остаться ближе к ожиданиям потребителей.

Частные мини-пекарни

Начиная с 1992 года примерно 120 мини-пекарен было создано в Томской области

- 70 - в городе Томске
- 50 - в сельской местности

Большинство из них являются элементарными пекарнями и производят один или два вида хлеба. Они используют российское оборудование. Следует отметить, что с 1992 года производимое в России оборудование значительно улучшилось.

Основными характеристиками продукции, продаваемой этими пекарнями, являются свежесть и низкие цены.

Томская булочная-пекарня с российскими печами… ▽

Хотя, подавляющее большинство опрошенных людей верят, что развитие конкуренции является фактором благоприятным для потребителей, некоторые из них жалуются на качество хлеба, произведенного отдельными пекарнями. Некоторые причины этого приведены ниже

- недостаток навыков
- использование муки низкого качества с целью снижения цен
- проблемы гигиены. Во избежание подобных проблем областная администрация готовит к скорому выпуску базовую инструкцию, которая станет обязательной для всех пекарен.

В Томске развитие пекарен происходило так быстро, что говорят, город уже насыщен ими. Фактически, некоторым пекарням уже очень трудно выжить. Однако администрация готова предпринять любые усилия, чтобы помочь пекарням, так как считает их действительно выгодными для покупателей.

- Следует снизить налоги, так как это будет идти на благо хорошо организованных пекарен. В действительности большое количество малых пекарен частично избегает налогооблажения, что является помехой для уже существующих хорошо организованных пекарен.
- Объединяя усилия для поправки дел в сельском хозяйстве области и помощи пекарням, администрация намеривается предоставить субсидии пекарням, использующим муку, произведенную из местной пшеницы.

…и томская булочная-пекарня
с европейской печью.
▷

Заключение

Будущее зависит от мотивированного и грамотного персонала...
◁

Спустя три года после завершения проекта Тасис состояние хлебного сектора в Томске решительно изменилось:

- монополии бывшего производителя хлеба больше не существует
- конкуренция обеспечивается большим числом мини-пекарен
- покупатели имеют больший ассортимент продукции и выбор, где покупать
- цены держатся на возможно низком уровне благодаря конкуренции

Выводы в отношении города Томска почти однозначны: создание булочной-пекарни “NIKES” явилось катализатором процесса преобразования, как вспышка, которая позволила развиться этим начинаниям.

Однако следует подчеркнуть, что создание более 120 пекарен было достигнуто без какой-либо зарубежной помощи, так как все обеспечивалось местными ресурсами, навыками и предпринимательством.

Процесс преобразования в Томске в настоящее время распространяется на многие регионы Сибири, такие как Кемерово, Красноярск, Новосибирск и Барнаул. Как и прежде этот процесс осуществляется без какой-либо сторонней помощи.

Тасис горд своим участием в этих достижениях. Цель проекта Тасис достигнута, потому что данный сектор рыночной экономики развит, и западная помощь больше не требуется.

...и, конечно, от довольных покупателей (очередь в дни открытия "NIKES", 1993 год)
▽

Список адресов в Новых Независимых Государствах для направления заявок на публикации ПРТИ

Армения	*Координационное бюро Тасис* Дом Правительства Площадь республики, д.1 375010, Ереван	Тел. 52 88 03
Азербайджан	*Координационное бюро Тасис* Дом Правительства комната 851 370016 Баку	Тел. 93 60 18
Беларусь	*Координационное бюро Тасис* Дом Правительства комната 114 220010 Минск	Тел. 27 32 39
Грузия	*Представительство Европейской Комиссии* ул. Лагидзе, д. 5 380008 Тбилиси	Тел. 99 96 02
Казахстан	*Представительство Европейской комиссии* б-р Казыбек, д. 20а 480100 Алма-Ата	Тел. 63 99 39
Кыргызстан	*Координационное бюро Тасис* ул. Абдымамунова, д. 205 720000 Бишкек	Тел. 22 57 89
Молдова	*Координационное бюро Тасис* Дом Правительства 277033 Кишинев	Тел. 23 30 37
Монголия	*Координационное бюро Тасис* Negdsen Understnii Street комната 408 46 Улан-Батор	Тел. 31 10 13
Российская Федерация	*Представительство Европейской Комиссии* Певческий (б. Астаховский) пер. д. 2/10 109028 Москва	Тел. 956 36 00
Таджикистан	*Координационное бюро Тасис* пр-т Рудаки, д.44 734023 Душанбе	Тел. 23 24 72
Туркменистан	*Координационное бюро Тасис* ул. Кемине, д. 92 744005 Ашхабад	Тел. 51 21 17
Украина	*Представительство Европейской Комиссии* ул. Круглоуниверсицка, д.10 252000 Киев	Тел. 291 89 63
Узбекистан	*Координационное бюро Тасис* ул. Тараса Шевченко, д.4 7000029 Ташкент	Тел. 39 40 18

3 11

CN-91-95-754-RU-C

Офис официальных изданий
Европейского Сообщества
Л-2985 Люксембург

Европейская Комиссия Информационное бюро
Тасис Генеральный Директорат по внешним экономическим вязам, DG IA
Адрес бюро Aarlenstraat 88 1/06 Rue d'Arlon B-1040 Брюссель **Тел** (+32-2) 295 25 85 / 296 60 65 / 296 10 70
Почтовый адрес AN 88/06 Wetstraat 200 Rue de la Loi B-1049 Брюссель **Факс** (+32-2) 231 04 41