

Практична робота № 3

«Організаційні форми інноваційної діяльності»

Завдання 1. За даними, що характеризують діяльність підприємства-інноватора, обґрунтувати вибір найбільш раціональної його організаційної форми та напрямків її подальшої трансформації.

Визначити організаційну форму підприємства-інноватора ТОВ «Агронива» та обґрунтувати напрямки її можливої поліпшуючої трансформації.

Приклад

Визначити організаційну форму підприємства-інноватора ТОВ «Кераміка» та обґрунтувати напрямки її можливої поліпшуючої трансформації.

Розв'язання

Характеристика діяльності ТОВ «Кераміка».

Місія ТОВ «Кераміка» – створення екологічно чистого, якісного та довговічного будівельного матеріалу, у будинках з якого буде жити не одне покоління.

«Кераміка» – це бренд, під яким пропонується клінкерна керамічна цегла. Мета підприємства - зайняти найвищу якісну нішу на ринку клінкерних керамічних виробів України та забезпечити необхідний обсяг виробництва товару для задоволення потреб потенційних покупців.

Дві головні ознаки, які характеризують клінкерну керамічну цеглу та виводять її в окрему якісну категорію:

1) клінкерна кераміка – це штучні кам'яні матеріали встановленої форми, виготовлені з глини за допомогою випалу за температури близько +1300 °С до повного спікання без перетворення поверхні у скловидну фазу;

2) клінкерна цегла має надзвичайно високу кількість склофаз. Структура клінкерних керамічних матеріалів щільна, мікрозерниста без крупних включень, порожнеч.

Головними якісними відмінностями клінкерної керамічної цегли «А» є висока міцність і довговічність (марка міцності - від М 350 і вище); висока зносостійкість; водопоглинання - 5-6%; абсолютна морозостійкість (значно перебільшує 100 циклів), що дозволяє надавати гарантію на цеглу в 100 років. Важливо звернути увагу на екологічність керамічних матеріалів "Кераміка". Сировина (глина) та всі компоненти шихти мають відбірну якість, є екологічно чистими та радіаційно безпечними. Завдяки високотемпературному випалу та найдовшій (єдиній в Україні) печі, кераміка не містить токсичних матеріалів.

ТОВ «Кераміка» є першим українським виробником клінкерної лицювальної цегли, що ввів міжнародну систему контролю якості. Уся продукція підлягає ретельному контролю якості у власній лабораторії. Усі

процеси виробництва й виготовлена цегла підлягають експертизі на екологічну чистоту, і підтверджені відповідними сертифікатами.

Споживачами клінкерної цегли ТОВ «Кераміка» є будівельні організації, які працюють на ринку елітного багатоповерхового або котеджного будівництва (котеджні містечка); індивідуальні забудовники з високим рівнем доходу.

На підприємстві працює близько двохсот робітників. Потужність лінії з виробництва клінкерної цегли – 30 млн шт. на рік. Одразу ж після запуску першої лінії з виробництва цегли розпочинається монтаж другої лінії такої самої потужності.

Обґрунтування організаційної форми підприємства-інноватора ТОВ «Кераміка».

Виходячи з характеристик підприємства і продукту, а також споживачів, можна вказати на такі особливості стратегії ТОВ «Кераміка»: ставка на диференціацію продукту, зосередження максимуму зусиль на вузькому сегменті (ніші) ринку. Така стратегія характерна для підприємств, які орієнтуються на вузький вибірковий сегмент ринку. До їх компетенції відносять доведення характеристик нового товару (розробленого іншими - венчурними – підприємствами) до вимог споживачів та уточнення їх кола, реалізація інших заходів комплексу маркетингу, пов'язаних з освоєнням певного сегменту ринку.

У ролі стабілізатора досягнутої диференціації товару виступає унікальні якість продукції та технологія її виготовлення, великий асортимент форм цегли і найбільша серед підприємств, що представлені на ринку, пропозиція кольорів (червоний, жовтий, коричневий).

Характеристики розвитку підприємства

ТОВ «Кераміка» накопичено значний досвід у виробництві клінкерної цегли найвищої якості, сконцентровано ресурси на цільовому сегменті ринку. Частка ТОВ «Кераміка» на цьому сегменті ринку постійно зростає, нині відносна частка становить 1,4. Зростає популярність товару, обсяг його продажу і товарообіг. Інформацію про товар отримує все більше коло споживачів. Підприємство стає високоприбутковим, залишаючись при цьому порівняно невеликим за розмірами. Завдяки безперервному вдосконалюванню технологічного процесу постійно підвищується якість продукції.

Недоліки діяльності підприємства даної організаційної форми (патієнт)

До недоліків слід віднести те, що ТОВ «Кераміка» фактично стає заручником обраного цільового сегменту, зміна виробничого профілю майже неможлива. Тобто підприємство стає вузько спеціалізованим. Крім того, підприємство може стати об'єктом поглинання великої фірми. У цьому випадку для великої фірми поглинання може бути єдиним шляхом одержання доступу до патентів, ноу-хау, спеціалізованої збутової мережі, тоді як пряме вторгнення на ринок може призвести до значних втрат. Загрозу становить прогнозоване на 2010 р. введення в дію кількох нових потужних заводів з виробництва клінкерної цегли.

Можливі шляхи подальшого розвитку ТОВ «Кераміка»

Аналіз ринку і моделювання його подальшого розвитку свідчить, що цільовий сегмент (клінкерна цегла) має тенденції до зростання. Проте лімітовані виробничі потужності підприємства не дозволяють адекватно збільшити обсяги виробництва і реалізації, також відсутня можливість значно збільшити капітал та захопити більшу ринкову частку на фоні існуючого дефіциту клінкерної цегли на вітчизняному ринку будівельних матеріалів.

Проте ТОВ «Кераміка2» планує подальше поступове зростання своєї частки сегменту ринку шляхом залучення нових дистриб'юторів і відкриття нових представництв як в Україні, так і за її межами, оскільки за останні три роки попит перевищує пропозицію. Можливості для цього є.

З метою запобігання поглинанню підприємству доцільно змінити стратегію й перетворитися з пацієнта на віолента, проте це потребує залучення значних фінансових ресурсів.

Крім того, з метою розширення адаптивних можливостей підприємства доцільно ввести нову лінію з випуску пористих керамічних блоків (на них є істотний попит) та розширити бізнес в альтернативні будівельні матеріали.