



### «ООО» Инжектор – проблема роста

#### **Введение**

Предприятие «Инжектор» зарегистрировано несколько лет назад в форме общества с ограниченной ответственностью с уставным капиталом \$300. В штате предприятия состоят 4 человека: директор, бухгалтер, ведущий технический специалист – он же автор и владелец патента положенного в основу деятельности фирмы, конструктор. Предприятие использует для работы офис, компьютеры и связь научно-исследовательской лаборатории государственного предприятия, начальником которой одновременно является директор предприятия. Оформление заказа происходит при 100% предоплате работы. Заказы на непосредственное изготовление, адаптированной под конкретные условия модели инжектора, размещаются либо на опытном производстве НИИ, либо у сторонних производителей – директор для этой цели использует свои личные связи.

Работники предприятия «Инжектор» получают зарплату в государственном предприятии \$200-350 в месяц. Один раз в квартал, после подведения итогов деятельности, они получают денежные выплаты от лица предприятия «Инжектор». В активе компании имеются пять инжекторов с общей ценой \$20000.

Стоимость одного инжектора при продаже его заказчику составляет \$9000.

Сроки окупаемости инжектора различны и сильно зависят от конкретных условий заказчика (например, везде разные цены на электроэнергию, воду, пар).

#### **Сфера деятельности предприятия:**

- Поставка высокоэффективных пароводяных инжекторов собственной разработки автономных от централизованного энергоснабжения.
- Проектирование пароводяных инжекторов с выпуском рабочей документации.
- Контроль установки поставляемой продукции (шефмонтаж).
- Пусконаладочные работы,
- Настройка систем теплоснабжения предприятий для совместной работы с выпускаемым компанией оборудованием.

#### **«Проблема роста»**

Предприятие инжектор возникло на базе одного из НИИ когда, разработка отдельного, очень перспективного, «инжекторного» направления в теплотехнике прекратилась из-за отсутствия необходимого финансирования. Большая часть квалифицированных работников вынуждена была решать проблему





собственного выживания. Квалифицированные кадры стали уходить из института. Работы в области высоких технологий фактически были свернуты.

Благодаря созданию своего предприятия нашим героям удалось «спасти» не только себя, но и свое детище – пароводяной инжектор - аппарат, который использует силу пара и не нуждается в дополнительных источниках энергии (в первую очередь электрической) для организации процесса теплообмена в парокотловых (водонагревательных) установках. Осуществление процесса переноса теплоносителя по магистралям системы происходит с помощью эффекта инъекции, поэтому в этой системе не нужен даже первичный центробежный насос, подающий воду. Благодаря этому обеспечивается простота эксплуатации, долговечность (ввиду отсутствия трущихся и вращающихся деталей), взрывопожаробезопасность, экологическая чистота. К тому же, благодаря особенностям конструкции и изготовления инжектор полностью индифферентен к рабочим средам и может использоваться для организации подачи даже агрессивных, по отношению к большинству металлов, веществ.

На этапе становления рыночной экономики в нашей стране, пока налаживались международные торговые отношения, информация о существовании различных конкурирующих системах была не полной или отсутствовала, не существовало еще квалифицированных кадров способных предложить профессиональную установку и обслуживание импортных систем для паро-котловых (водонагревательных) установок ООО «Инжектор» имело некоторое преимущество. Дефолт в 1998 году тоже помог предприятию – в один миг иностранные тепловые системы стало баснословно дорогими и на некоторое время перестали конкурировать с разработкой ООО «Инжектор».

Но время шло, ситуация на рынке постепенно стабилизировалась, а организация работы в ООО «Инжектор» оставалась на прежнем уровне. Проблемы предприятия только множились – медленный (если так можно сказать) рост компании, недостаток основных и оборотных средств, необходимых для роста компании, конкуренция, нестандартность продукции. Руководство предприятие по-прежнему работало на уровне «личных связей» нисколько не заботясь об увеличении эффективности своего бизнеса и освоении новых рынков. Каждый инжектор представлял собой уникальное изделие, требующее тонкой доводки, наладки и длительного испытательно-эксплуатационного периода. И как следствие, бизнес пошел на спад, как только экономическая ситуация в стране стабилизировалась.

Потенциальные клиенты стали отказываться от перспективных, но требующих значительных усилий в установке инжекторов. Проектировщики стали отдавать предпочтение водогрейным котлам. Там нет пара и инжекторы не нужны. Они же часто переводят паровые котлы в режим водогрейных котлов. Эту воду подают дальше электронасосом хотя это шумно и, обычно, увеличивает себестоимость тепла за счет дополнительного расхода электроэнергии.

Конечные потребители все чаще стали принимать решения о покупке, руководствуясь несколькими особенно важными для них критериями. И если раньше определяющим значениям являлась цена, то постепенно приоритеты смещаются и на первый план выходят наличие соответствующей документации и сертификатов, сроки поставки, эффективность, окупаемость.





**Содействие развитию инновационных малых и средних предприятий в Балтийском регионе Российской Федерации**

**Promotion of Innovative SMEs in the Baltic Region,  
Russian Federation (EUROPEAID/113746/C/SV/RU)**

Но судьба решила подарить коллективу предприятия еще один шанс - директор предприятия стал членом рабочей группы при администрации города по внедрению энергоэффективных технологий на предприятиях теплоснабжения. И ему стало известно о том, что через 6 месяцев будет открыт тендер на разработку комплексного решения по переоснащению нескольких паровых котельных города современным оборудованием. Причем, преимущество будет отдано наукоемким отечественным разработкам. Участие и победа в этом конкурсе, может стать отправной точкой для нового этапа развития предприятия. Промедление смерти подобно.



This project is funded by the EU  
Этот проект финансируется ЕС



Project Office in St.Petersburg: 27, Pr.Engelsa,  
c/o St.Petersburg Regional Foundation for Scientific and Technological Development,  
phone + 7 812 1031520; fax +7 812 1031521, e-mail: [innosme@rfntr.neva.ru](mailto:innosme@rfntr.neva.ru)



**Вопросы:**

1. Какие первоочередные организационные меры необходимо предпринять руководству ООО «Инжектор» для улучшения состояния дел в своем бизнесе? Что в первую очередь необходимо сделать для успешного участия и победы в тендере на поставку оборудования.

2. В какой стадии своего развития находится предприятие «Инжектор»? Выполните анализ внутренней среды предприятия (SWOT). Оцените потенциал фирмы и выявите резервы его дальнейшего развития. 3. Выполните анализ развития предприятия используя матрицу BCG.

4. Как рыночная стратегия фирмы согласуется с принципами организационного управления в фирме? В чем сила и слабость выбранной системы управления?

5. Определите в чем стратегия развития фирмы? В каком направлении оно должно идти для обеспечения предприятию стабильного экономического роста? 6. Какова роль технологии в обеспечении фирме конкурентных преимуществ на рынке? 7. Разработайте предложения по стратегии выведения на рынок товаров фирмы "Инжектор"

