

Н.П. Драгун, А.К. Демченко
Белорусско-Российский университет
Могилев, Республика Беларусь

БИЗНЕС-МОДЕЛЬ ОРГАНИЗАЦИИ ПРОИЗВОДСТВА БОПП ПЛЕНКИ (НА ПРИМЕРЕ ОАО «МОГИЛЕВХИМВОЛОКНО»)

В статье предложена и обоснована инновационная бизнес-модель организации производства многослойной биаксиальноориентированной полипропиленовой пленки (БОПП), практически применимая предприятиями вида экономической деятельности «Производство химических продуктов».

Ключевые слова: бизнес-моделирование, ценностное предложение, инновационный проект, БОПП пленка, канва бизнес-модели.

ОАО «Могилевхимволокно» является единственным в Республике Беларусь крупным производителем диметилтерефталата, полиэфирного гранулята, в том числе пищевого назначения, полиэфирных волокон и нитей и основным поставщиком сырья для легкой промышленности. В 2012 году решением внеочередного общего собрания акционеров компания была реорганизована в форме присоединения к ней ОАО «Могилевский ЗИВ». Сейчас ОАО «Могилевский ЗИВ» является структурным подразделением ОАО «Могилевхимволокно» – крупным производством синтетических пленок.

На сегодняшний день существует ряд проблем, связанных с финансово-экономической и инновационной деятельностью изучаемой компании:

- нестабильное финансово-экономическое состояние;
- устаревание продукции;
- снижение спроса;
- преобладание продуктовых инноваций над процессными;
- снижение инновационной активности;
- разработка инновационных проектов осуществляется исключительно традиционным способом – путем построения бизнес-планов;
- длительные сроки окупаемости внедренных проектов.

Для устранения возникших на предприятии проблем и недостатков, а также стабилизации финансового состояния предприятия предлагается реализовать бизнес-модель организации производства инновационного продукта – многослойной биаксиальноориентированной полипропиленовой пленки.

Существует множество подходов к определению понятия «бизнес-модель». Обобщенно можно сказать, что бизнес-модель – это способ соединения факторов бизнеса в цепочку создания новой потребительской ценности за счет применения передовых технологий, новых материалов и видов ресурсов, методов управления и/или научных знаний.

Построение данной бизнес-модели основывается на концепции известного ученого в этой области знаний – А. Остервальдера. Ключевой идеей А. Остервальдера является канва бизнес-модели, состоящая из девяти субмоделей (потребительские сегменты, ценностное предложение, каналы сбыта, взаимоотношение с клиентами, ключевые ресурсы, ключевые виды деятельности, ключевые партнеры, структура издержек, поток доходов), создающих ценность продукта. Блоки обосновываются, ключевые идеи визуализируются и позволяют максимально объективно определить сильные и слабые стороны проекта [1, с. 22].

Актуальность выбранного продукта в первую очередь объясняется следующим: по прогнозам MarketsandMarkets, размер мирового рынка биаксиальноориентированных полипропиленовых пленок вырастет с 24,2 млрд дол. в 2020 году до 31,4 млрд дол. к 2025 году при совокупном среднегодовом темпе роста 5,3%. Рынок БОПП пленок растет вместе с ростом рынка гибкой упаковки, заменяя традиционные типы упаковки, кроме того, сегмент БОПП будет самым быстрорастущим на мировом рынке гибкой упаковки.

Вклад в рост рынка БОПП пленок внесли следующие факторы:

- увеличение продаж упакованных продуктов питания;
- вытеснение жестких форматов упаковки, а также замена других гибких полимерных упаковочных материалов;
- растущие предпочтения потребителей в отношении удобной упаковки.

Далее рассмотрим каждый блок предлагаемой инновационной бизнес-модели организации производства БОПП пленки.

1. Потребительские сегменты. В результате оценки привлекательности сегментов рынка сбыта по критериям среднее взвешенное арифметическое и геометрическое таких показателей, как емкость сегмента, темп роста рынка и доля рынка, был выявлен наиболее привлекательный и перспективный сегмент отрасли: компании, занимающиеся производством продуктов питания и напитков, которых интересуют прозрачные пленки БОПП, с большой долей экспорта в страны Азии. Основные требования потребителей в сегменте: низкая стоимость, широкий ассортимент, высокое качество.

2. Ценностное предложение ОАО «Могилевхимволокно» следующее: индивидуальный подход к каждому заказу, заключающийся в возможности варьирования толщины пленки, количества наносимых слоев сополимеров и их видов; возможность флексографической печати высокого качества; стоимость продукта ниже, чем средняя фирм-конкурентов, на 15%; соответствие продукта требованиям технического регламента Таможенного союза ТР ТС 005/2011 «О безопасности упаковки» и сертифицирование по СТБ ISO 9001-2015.

3. Каналы сбыта. В качестве оптимального варианта был выбран прямой сбытовой канал, характеризуемый отсутствием независимых посредников. При таком сбытовом канале производитель получает полный контроль над сбытом, большую прибыль за счет исключения из цены наценки посредника, тесный контакт с потребителями, легкость в поддержании имиджа. Нынешние средства

товаропродвижения позволяют активно и плодотворно общаться с целевыми потребителями без привлечения посторонних компаний.

Оптимальным способом доставки целевому потребителю являются мультимодальные перевозки.

4. Взаимоотношение с клиентами. Выбраны следующие основные каналы привлечения клиентов: веб-сайт, event, SMM, тендерные площадки. Главной платформой общения являются тендерные B2B площадки: Alibaba.com; INDIAMART; Global sources.

Преимущества, которые получит ОАО «Могилевхимволокно», работая с международными маркетплейсами:

- низкие затраты при запуске продаж;
- затраты, связанные с комиссиями и платежами от иностранных покупателей, рассчитываются автоматически;
- опыт площадок электронной коммерции в транснациональной работе позволяет благополучно продавать не только известные бренды, но и товары от малоизвестных производителей.

Разработан алгоритм взаимодействия с клиентами на базе классической воронки продаж, дополненный важнейшим блоком для B2B продаж – кросс продажи – и четырьмя этапами. Таким образом, алгоритм общения следующий: привлечение клиента, звонок клиента, установление контакта, переговоры, защита коммерческого предложения, оформление заказа, выполнение обязательств (создание, транспортировка, разгрузка товара), договоренность о следующей дате контакта, договоренность о сделке.

5. Для создания, поддержания, реализации, доставки и обслуживания ценностного предложения для выделенного потребительского сегмента ОАО «Могилевхимволокно» нуждается в следующих ресурсах:

- человеческие: высококвалифицированный персонал (минимум 5 сотрудников в производственном цеху, 2 работника в цеху по флексопечати, а также 2 технолога, бухгалтер и руководитель);
- материальные: инфраструктура обеспечения функционирования крупного производственного комплекса, оборудование (линия по производству БОПП пленки BRÜCKNER 7 layers торговой марки Kifel, флексопечатная машина; бобинорезательная машина), сырье (полипропилен, сополимер, мастербатч);
- интеллектуальные: бренд, товарный знак;
- финансовые: чистые активы предприятия, кредитные линии.

6. Ключевыми видами деятельности, за счет которых создаются конкурентные преимущества ценностного предложения, являются:

- разработка технологии: разработка изделий, процессов, исследование материалов;
- операции: производство, контроль качества;
- маркетинг и продажи: продвижение, реклама, торговые выставки, составление предложений.

7. Ключевые партнеры, формирующие конкурентные преимущества ценностного предложения, следующие:

– Brückner Maschinenbau (предлагает необходимые для создания ценностного предложения линии по производству полипропиленовой двухосноориентированной пленки (БОПП) с диапазоном ширин до 10,4 м и скоростями до 600 м/мин, являющиеся самыми большими, гибкими и быстрыми производственными линиями в мире. Предоставляет сервисное обслуживание на протяжении всего срока службы линии);

– Банк развития (осуществляет финансирование долгосрочного и капиталоемкого инвестиционного проекта в рамках реализации государственных мероприятий; выполняет функции агента валютного контроля; оказывает помощь при составлении внешнеторгового контракта);

– B2B площадки: Alibaba.com, INDIAMART, Global sources (способствуют товаропродвижению на выбранном целевом рынке. Электронная площадка B2B самостоятельно рассчитывает цены как для каждого клиента, так и для каждого заказа и др., обеспечивает прямой контакт с потенциальными клиентами);

– Sinopec Corporation (обеспечивает предприятие всем необходимым для производства сырья, в том числе различными сополимерами полипропилена, комбинация которых позволит добиться получения требуемых каждым потребителем качеств. Популярность бренда компании служит дополнительным гарантом качества и, соответственно, стимулирует продажи);

– Белнефтехим (оказывает помощь в стандартизации и сертификации продукции, обеспечивает оказание предприятиям концерна внешнеторговых, юридических; информационных и других услуг).

Оценка экономической эффективности бизнес-модели организации производства БОПП пленки дала представленные далее результаты. Положительное значение NPV = 11 881 тыс. руб. свидетельствует о том, что имеются поступления, превышающие вложенный капитал. Показатель периода возврата инвестиций РВ составляет 9 лет. Экономическая эффективность определяется значением IRR, которое определяет максимальную стоимость привлекаемого капитала. Для данного проекта показатель IRR составляет 14%. Значение индекса рентабельности PI больше 1 и составило 1,02, это свидетельствует о том, что проект следует принять к реализации.

Кроме того, в результате завершающего анализа разработанной бизнес-модели проекта были установлены возможные угрозы для проекта со стороны целевого потребителя, ключевых поставщиков и внутриотраслевых конкурентов, а также предложены следующие пути снижения перечисленных угроз: повышение уникальности свойств товара на базе существующей центральной исследовательской лаборатории; создание полного производственного цикла путем внедрения проекта по производству полипропиленового гранулята; внедрение проекта по регрануляции запланированных отходов на обрезку и удаление кромок станом тянущих валов, а также внепланового брака – обрыва пленки в середине производственного цикла; приобретение премиум-аккаунтов на B2B платформах; участие в международных выставках INTERPLASTICA, Shanghai

International Functional Film Expo (APFE), Film & Tape Expo, World Food Uzbekistan, INTER FOOD.

Для объединения и наглядного представления результатов исследования основных элементов проекта была составлена укрупненная канва бизнес-модели проекта по производству БОПП пленки на предприятии ОАО «Могилевхимволокно» (рис. 1).



Рис. 1. Канва бизнес-модели организации производства БОПП пленки в ОАО «Могилёвхимволокно»
Список литературы

1. Остервальдер А., Пинье И. Построение бизнес-моделей: Настольная книга стратега и новатора. М.: Альпина Паблишер, 2011. 288 с.

N.P. Dragun, A.K. Demchenko
Belarusian-Russian University
Mogilev, Republic of Belarus

BUSINESS MODEL OF THE ORGANIZATION OF BOPP FILM PRODUCTION (ON THE EXAMPLE OF JSC «MOGILEVKHIMVOLOKNO»)

The article proposes and substantiates an innovative business model for organizing the production of multilayer biaxially oriented polypropylene film (BOPP), which is practically applicable to enterprises of the type of economic activity «Production of chemical products».

Keywords: *business modeling, value proposition, innovation project, BOPP film, business model outline.*