# Учебный кейс

АО «Брянсквтормет» является открытым (публичным) акционерным обществом.

АО «Брянсквтормет» создано путем преобразования государственного предприятия «Чермет».

Виды деятельности:

Заготовка, сортировка и переработка металлолома и отходов черных и цветных металлов.

АО «Брянсквтормет» осуществляет деятельность, связанную с приемкой лома, его сортировкой, переработкой в пресс-пакеты, и продажей готового продукта металлургическим предприятиям. Лом – отходы при производстве изделий из черных и цветных металлов и сплавов. АО осуществляет сбор лома у предприятий и частных лиц. Для этого АО «Брянсквтормет» имеет многочисленную сеть приемных пунктов лома, тяготеющих к местам повышенной ломосдачи (заводы, крупные города). Сбор осуществляется двумя способами:

* Лом доставляется самим ломосдатчиком в приемные пункты;
* Предприятие осуществляет доставку лома собственным транспортом.

После доставки лом подвергается разгрузке и взвешиванию. В зависимости от класса и сорта лома поставщику выплачивается соответствующая сумма. Затем полученный лом сортируется по классу и сорту и отправляется на переработку. После переработки лом низкого класса – стружка, прокат, жесть, фольга – отправляются в цех по прессовке лома для переработки в пресс-пакеты с целью увеличения плотности и удобства транспортировки и переработки.

В последнее время все большим спросом пользуется непереработанный лом. Его переработку предприятия-покупатели осуществляют самостоятельно.

В составе предприятия 9 цехов и участков по переработке лома, расположенных в районных центрах: Погар, Карачаев, Дятьково и др. Все цеха и участки имеют подъездные железнодорожные и автодорожные пути.

Стоимость основных фондов (по последней переоценке) составляет 100 млн. руб.

Оборудование насчитывает 568 единиц, в том числе 76 подъемно-транспортных.

Поскольку предприятие имеет широкую сеть цехов, разбросанных в разных частях области, то в наличии должно быть необходимое количество транспортных средств, чтобы обеспечить бесперебойную работу предприятия. Поэтому транспортные расходы оставляют 10% от общей суммы затрат.

На продукцию АО «Брянсквтормет» существует постоянный спрос, однако, предложение ограничено. Уже в середине года АО «Брянсквтормет» было вынуждено отказывать новым клиентам, т.к. поставки распланированы на полгода вперед. При этом производственные мощности загружены недостаточно. Завод вынужден отказываться от выгодных предложений из-за низких объемов заготовок.

В процессе заготовок предприятие сталкивается с рядом трудностей:

* Нет территориального заказа;
* Многие промышленные предприятия, являющиеся ломосдатчиками, не работали или работали не в полную силу;
* Многие предприятия перешли на прямые поставки;

Мероприятия, предпринимаемые заводом по выходу из сложившегося положения:

* Завозили лом своим транспортом;
* Применяли бартер во взаимозачетах.

Доля рынка:

* Региональный – 3%;
* Национальный – 12%;
* СНГ – 2%.

#### Конкуренция

АО «Брянсквтормет» имеет одного крупного конкурента – АО «Брянскметалл» и около 20 мелких конкурентов, которые специализируются на сборе черного и цветного лома. Это небольшие фирмы, принимающие лом у юридических фирм и населения даже в незначительных количествах. Конкуренты практически совсем не изучены. Основное отличие АО «Брянсквтормет» по отношению к конкурирующим фирмам – стандартизированность лома, крупные партии.

#### Персонал

Численность работников на первое полугодие 2016 г. составила 640 человек. Практически нет текучести кадров. Средний возрастной состав работников – 52 года. Прием на работу новых сотрудников отсутствует, т.к. у АО «Брянсквтормет» и так избыточная численность работников. На предприятии не существует контрактной системы, однако, планируется ввести контрактную систему среди работников, не являющихся акционерами предприятия.

Используя группировку проблем по месту возникновения, сформулируйте проблемы предприятия с указанием причин их возникновения, которые могут быть предметом вашего рассмотрения при принятии решения о найме консультантов.

|  |  |
| --- | --- |
| Внешние проблемы | Причины возникновения |
| 1  2  3  4  5 |  |
| Внутренние проблемы | Причины возникновения |
| 1  2  3  4  5 |  |