



«Корректирующие мероприятия по осуществлению стратегии»

Компания “Технополимер”

Введение

На заседании совета директоров компании “Технополимер” Сергей Крутько и Николай Смирнов обсуждали вопрос большого числа мелких заказов, возникших после попыток реализации стратегического решения об увеличении числа заказов.

История развития компании

Российский предприниматель Сергей Крутько, накопив достаточный стартовый капитал, решил осуществить давнюю мечту – создать свое высокотехнологичное производство. Выбор пал на производство упаковки. В августе 1997 г. была куплена небольшая производственная фирма, обладающая небольшим станочным парком. Ее оборудование имело одну особенность: его легко можно было переналадить под производство любой продукции.

Так появилась компания "Технополимер", которая начала свою деятельность с производства мусорных мешков, фасовочных пакетов и парниковой пленки.

В условиях жесткой конкуренции (возрастающий импорт аналогичной продукции) компания вряд ли могла выжить без развития и, соответственно, инвестиций. Банки неохотно работали с малым бизнесом, своих средств было недостаточно. И вот в феврале 1998 года Крутько находит инвестора Николая Смирнова, который в дальнейшем становится совладельцем компании.

Кризис августа 1998 г. не обошел и "Технополимер". Большие потери у компании были на курсовых разницеах: сырье покупалось за валюту. Однако на восстановление от последствий кризиса ушло всего 2-3 месяца.

Благодаря возможностям имеющегося оборудования ассортимент выпускаемой продукции компании постоянно меняется. Это позволяет "Технополимеру" всегда занимать лидирующее положение среди конкурентов на местном рынке.

По результатам анализа тенденций развития рынка полимерной продукции, Советом директоров компании «Технополимер» было принято решение о развитии своего бизнеса в сторону усложнения технологических процессов, поскольку на этом рынке конкуренции на новую продукцию (комбинированная





упаковка и пищевая пленка толщиной 8 микрон) в Калининградской области нет. В Северо-западном регионе конкуренция на такую продукцию небольшая.

В настоящий момент компания "Технополимер" занимается выпуском производственной упаковки, сложной упаковки (комбинированная многослойная упаковка с рисунком между слоями), пищевой стрейч-пленки, а также пакетов, мешков и другой упаковочной продукции из пластика.



Стрейч-плёнки это, в основном, плёнки для упаковки пищевых продуктов. Использование самого высококачественного сырья обеспечивает превосходную прозрачность. Толщина плёнок позволяет оптимизировать соотношение цена/эффект от применения плёнки. Для порционной упаковки продуктов питания на подложке выпускается плёнка на подложке толщиной 9 мкм. Наряду с высокой прочностью и прозрачностью эта плёнка сохраняет свои свойства при глубокой заморозке. Плёнка толщиной 8 мкм предназначена для упаковки продуктов розничной торговли. Стрейч-плёнки, предназначенные для упаковки пищевых продуктов, не имеют никаких вредных добавок и потому совершенно безопасны. Они сертифицированы и широко используются во всех странах мира. На сегодняшний момент, данный вид плёнки прочно вошёл в жизнь, благодаря её уникальным свойствам. Стрейч-плёнка обладает "клинг-эффектом", т.е. способностью слоёв плёнки слипаться между собой.

Хотя вначале растягивающиеся пленки рассматривались как экономное дополнение сферы применения термоусадочных пленок, однако в настоящее время их применение стало более выгодным по сравнению с использованием термоусадочных пленок, а также привело к очень высокой динамике дальнейшего роста их потребления. Использование растягивающейся пленки вместо термоусадочной для защиты грузовых единиц позволило снизить расход полиэтилена примерно на 50 %.

Новейшие технологии упаковки пищевых продуктов, в том числе вакуумная упаковка в модифицированной атмосфере, либо асептическая упаковка, требуют облагороженных упаковочных материалов, обладающих, например, высокой барьерностью или же устойчивостью сварных швов к повышенной температуре при тепловой обработке продуктов. Облагораживание упаковочных материалов связано с:

- печатью,
- нанесением покрытия,
- ламинированием.

Облагораживание упаковочных материалов объясняется стремлением к обеспечению качества пакуемых продуктов, а тем самым – удлинению срока годности, расширению области применения как с точки зрения ассортимента продуктов, так и более выгодных систем консервирования и упаковки,





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)

обеспечением пакуемых продуктов такими презентативными свойствами, которые бы не только закрепили их на рынке, но также обеспечили рост продаж. Один из таких способов – ламинирование.

Как видим, процесс производства упаковки из полимерных материалов довольно сложный, требующий специального оборудования и подготовки специалистов.

Около 70% производимой компанией продукции является уникальной для региона (и не только). Сергей Крутько старается придерживаться стратегии производства продукции с высокой рентабельностью. И если по какому-либо виду упаковки конкуренция ужесточается, он ищет новые инновационные продукты, осваивает новые технологии и переключается на их производство.

В настоящее время "Технополимер" закупает сырье в России (20-25%), Польше, Франции, Бельгии. Краски для флексографии поступают из Финляндии. При закупке сырья предъявляются жесткие требования к его качеству. Наличие сертификатов обязательно.

"Технополимер" не проводит значительных рекламных кампаний. Информация о "Технополимере" размещается только в справочниках. Мероприятиями по маркетингу занимается частично отдел сбыта. Работа отдела сбыта заключается в приеме заявок на разработку дизайна упаковки и ее поставки. Основные покупатели продукции компании вышли на "Технополимер" самостоятельно через информацию в справочниках и в настоящий момент являются постоянными клиентами компании.

Генеральный директор посещает различные выставки, на которых получает информацию о потенциальных покупателях продукции "Технополимера". Директор самостоятельно отслеживает ситуацию по возможным конкурентам.

Конкурентным преимуществом компании также является льготный таможенный режим Калининградского региона. Потребителям новой продукции «Технополимера» выгоднее покупать эту продукцию в Калининграде, чем в России.

Рынком сбыта продукции "Технополимера" являются как Калининградская область (около 50%), так и регионы России (преимущественно, Москва и Санкт-Петербург). По отдельным видам производимой продукции потребительский рынок является растущим (например, рынок сложной упаковки).

В начале развития компании "Технополимер" число сотрудников составляло 25 человек. Сегодня же только административно-управленческий персонал составляет 25 человек, а всего на предприятии трудится 120 человек.

Организационная структура линейно-функциональная (см. схему). Все управленческие решения, в том числе по маркетингу, принимаются директором. Средний возраст ИТР 30 лет, специалисты достаточно энергичны.



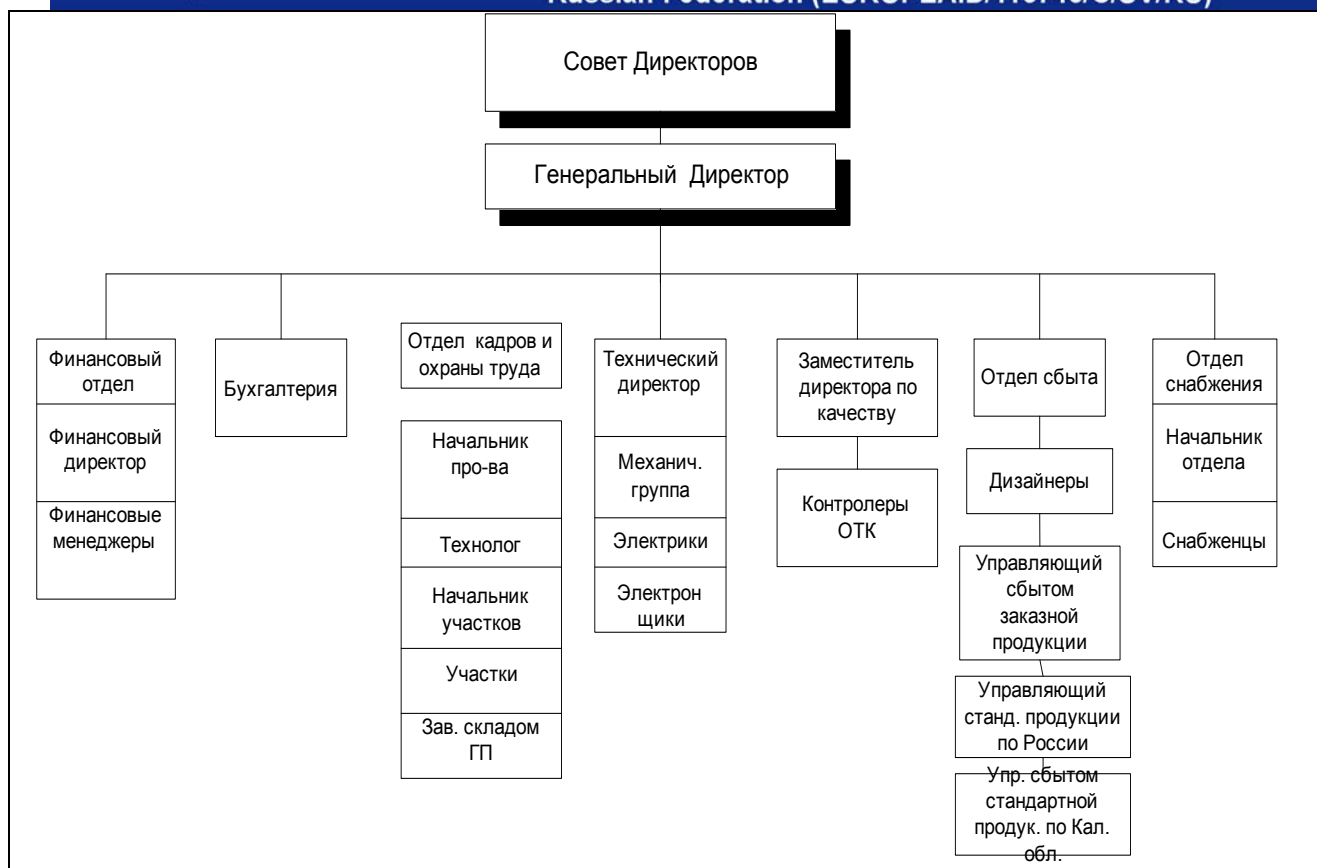


Рис. 1. Организационная структура компании «Технополимер».

Компания «Технополимер» обладает следующей производственной структурой:

- Участок покраски (нанесение рисунка/флексграфия);
- Участок ламинации пленки;
- Участок перемотки пленки;
- Участок резки пакетов;
- Участок переработки отходов;
- Ремонтная мастерская;
- Склад.

Описание ситуации





Для производственного предприятия особое значение имеет доля мелких заказов, поскольку их доля должна систематически снижаться. Успех предприятия существенно зависит от структур объемов заказов. Между размером предприятия и средним объемом заказа должны соблюдаться здоровые пропорции. Если это соотношение не сбалансировано, возникают проблемы в области сбыта. Рост размеров предприятия должен повлечь за собой увеличение объемов заказов. Если количество мелких заказов на предприятии возрастает быстрее, чем количество крупных заказов, то производственный результат снижается относительно быстро. На крупных предприятиях мелкие заказы обуславливают слишком высокий уровень затрат. Обычно малые предприятия могут значительно эффективнее выполнить мелкие заказы, чем крупные предприятия, у которых уровень постоянных затрат выше. На крупных предприятиях в связи с большими затратами на управление и сбыт сумма покрытия для мелких заказов меньше. Это связано с тем, что затраты на обработку и оформление заказов не зависят от их объемов.

При проведении анализа затрат на оформление и обработку заказов видно, что они включают в себя прежде всего затраты на персонал для работников отдела обработки заказов и материальные затраты (амортизация, проценты, затраты на ремонт и обслуживание, затраты на канцелярские товары, почтовые и телефонные расходы). Эти постоянные затраты в расчете на один заказ так же велики, как и для крупных заказов. Поскольку затраты времени на обработку и оформление часто одинаковы для обоих типов заказов, мелкие заказы создают большую нагрузку в сфере управления и сбыта.

Для сферы производства мелкие заказы также являются источником значительной нагрузки. Производительность снижается в связи с частой переналадкой оборудования, кроме того, могут возникать сложности в оперативно-календарном планировании.

АВС-анализ, как видно из рис. 2, показывает необходимость уменьшения количества мелких заказов на предприятии (см. практическое задание «Анализ объема заказов» к разделу «Осуществление стратегии и контроль выполнения» курса «Менеджмент»).



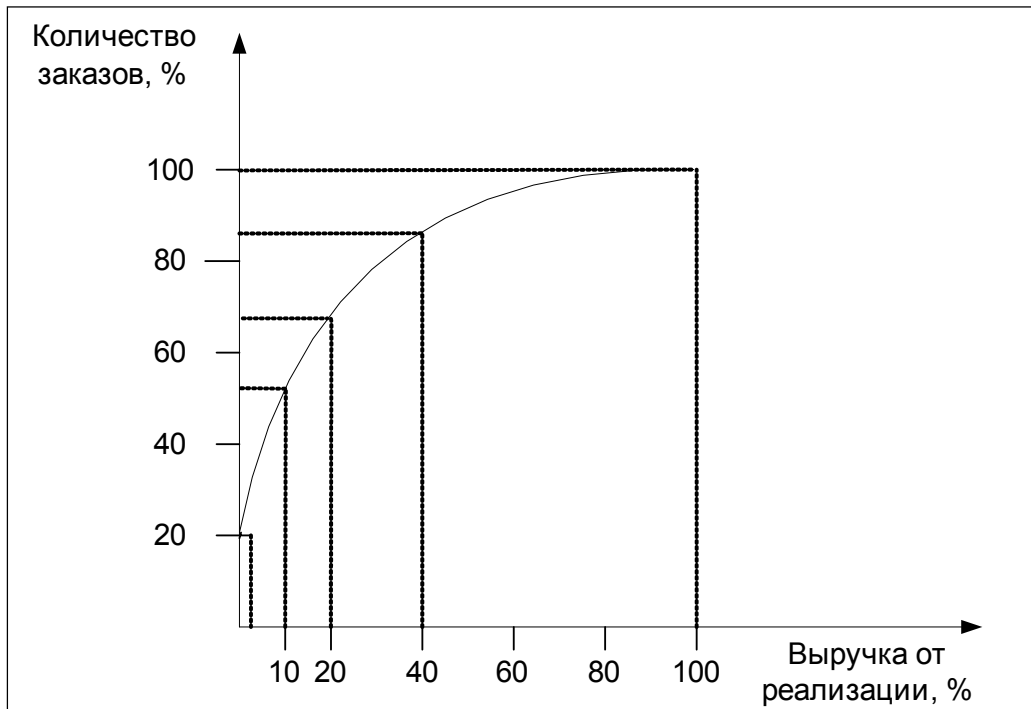


Рис. 2. ABC-анализ объема заказов.





ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ

1. Исходя из анализа структуры объемов заказов на предприятии определите уровень объема заказов, от которых можно отказаться.
2. Как отразится снижение количества мелких заказов на сферах сбыта, управления и производства предприятия?
3. Как вы организуете обсуждение на предприятии возникших проблем?
4. Какие мероприятия могли бы способствовать увеличению среднего объема заказов?
5. Составьте план корректирующих действий.

