



Компания “Технополимер”: возможности развития

Введение

Подошел к концу отчетный год и Сергей Крутько снова собрал Совет Директоров, чтобы обсудить результаты деятельности компании и принять стратегические решения.

За прошедший год фирма добилась неплохих результатов, компания динамично развивается, растет штат сотрудников, увеличивались потребности фирмы (для производства упаковки требуется специальное оборудование и подготовка и переобучение сотрудников), дел становилось все больше и больше, и Сергей не всегда успевал отслеживать ситуацию на рынке подобного рода продукции. Еще Сергей заметил, что часть постоянных московских клиентов в этом году ни разу не обратилась к ним за заказом. Он все хотел связаться с Директорами, но из-за недостатка времени или по каким-либо другим причинам этого не получалось сделать. Еще что беспокоило Сергея, это то, что двое его лучших специалистов были переманены московскими конкурентами. После этих случаев, Сергей заволновался за остальной персонал, хотя он много вкладывал в обучение и развитие сотрудников.

У Крутько давно назрел вопрос о необходимости изменений. Он прекрасно понимал, что в условиях конкуренции (Москва и Северо-западный регион) фирме необходимо развиваться. Рынок упаковочных материалов растет, необходимо всегда быть впереди и быть готовым предложить своим потребителям что-то новое. Поэтому Сергей давно обдумывал вопрос об установке технологической линии по производству усовершенствованного вида упаковки (комбинированной упаковки и пищевой пленки толщиной 8 микрон). На этом собрании он собирался обсудить возможность о развитии 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, а в Северо-западном регионе конкуренция на такую продукцию небольшая.

История развития компании

У Сергея Крутько давно была мечта создать свое собственное предприятие. Когда у него не заладилось со своим партнером, Крутько решил продать ему свою долю бизнеса и открыть свое собственное предприятие.

Когда у него на руках оказался достаточный капитал он долго решал, во что вложить накопленные средства. Торговля и сфера услуг никогда не привлекали Сергея, он хотел создать свое собственное производство. По воле случая его выбор пал на производство упаковки. В июне 1997 г. он купил небольшую производственную фирму, обладающую 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.

Сергей Крутько понимал, что 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 разницах: 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. Пока это позволяет "Технополимеру" занимать лидирующее положение среди конкурентов на местном рынке.

Продукция «Технополимера»

В настоящий момент компания "Технополимер" занимается выпуском производственной упаковки, сложной упаковки, пищевой стрейч-пленки, а также пакетов, мешков и другой упаковочной продукции из пластика. Продукция "Технополимера" на настоящий момент является уникальной и конкурентоспособной среди компаний Северо-Запада России, и особенно Калининградского региона.



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.

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.

Поставщики «Технополимера»

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.

Рынки сбыта

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).

Организация

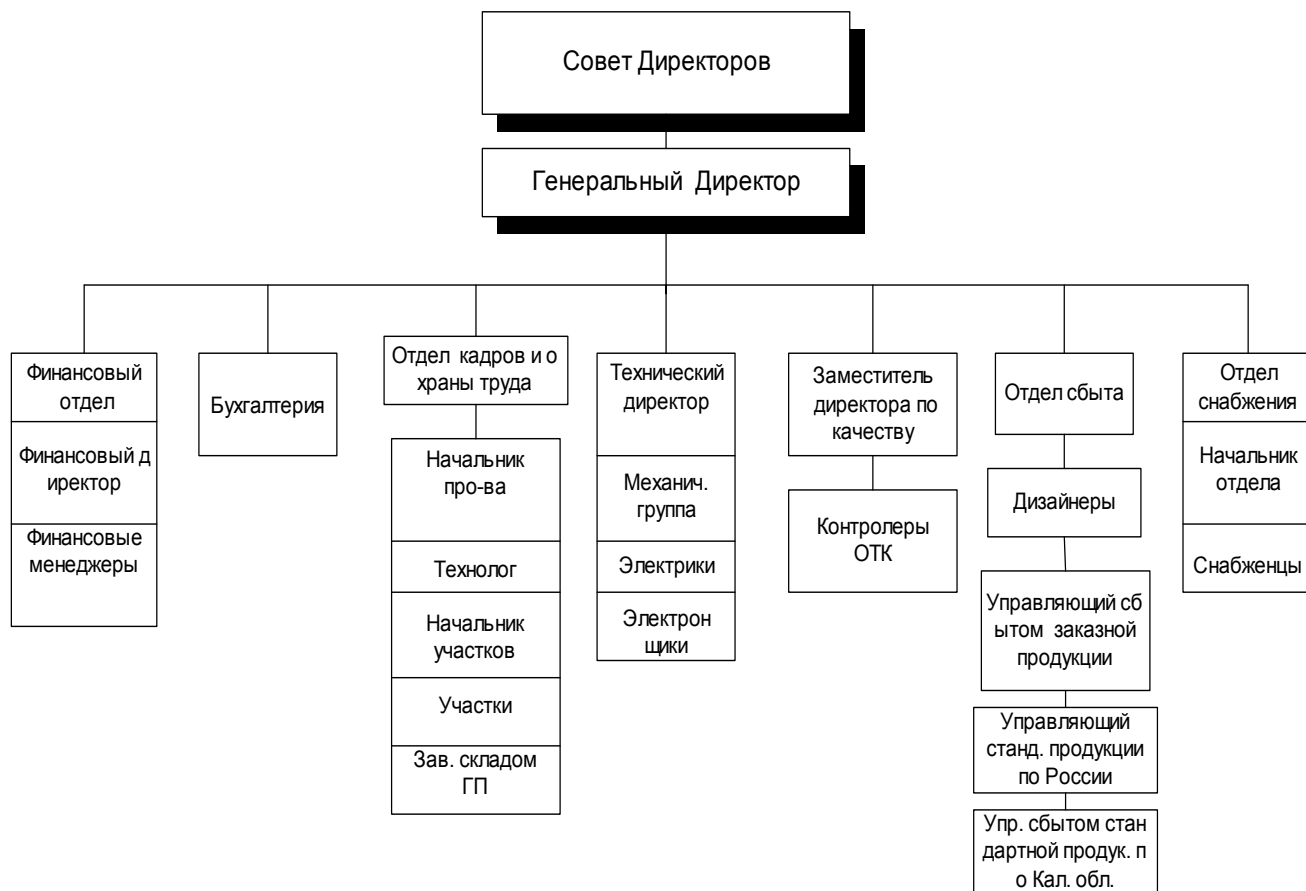
В начале развития компании "Технополимер" число сотрудников составляло 25 человек. Сегодня же только административно-управленческий персонал составляет 25 человек, а всего на предприятии трудится 120 человек.

Организационная структура линейно-функциональная (см. схему). Все управленческие решения, в том числе по маркетингу, принимаются директором. Средний возраст ИТР 30 лет, специалисты достаточно энергичны. Весь административно-управленческий персонал имеет высшее образование, многие сотрудники получают второе образование, многие закончили или учатся на президентской программе.

Производственная структура компании «Технополимер»:

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





Продукция «Технополимера» предназначена не для широкого круга потребителей, поэтому «Технополимер» не проводит значительных рекламных кампаний. Многие Калининградцы, вероятно, ничего и не слышали про эту компанию.

Генеральный директор считает, что активного продвижения продукции не требуется и единственное, где размещается информация о «Технополимере» это справочники. 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.

Продукция компании никогда не выставлялась и не принимала участия в различных выставках, хотя Крутько ежегодно посещает различные выставки, на которых получает информацию о потенциальных покупателях продукции «Технополимера». Он так же 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.

Проблема

На последнем собрании Совет директоров принял решение об установке технологической линии по производству усовершенствованного вида упаковки (комбинированной упаковки и пищевой пленки толщиной 8 микрон). Все понимают, чтобы выделяться на фоне конкурентов и усилить свои позиции на рынке компании необходимо развиваться, осваивать новые технологии, разработать маркетинговую стратегию. Для обеспечения постоянного спроса в Северо-западном регионе на поставку упаковочных материалов нужны так же хорошо подобранные средства продвижения. За последнее время компания разрослась и появилась необходимость в новых подходах управления компанией. На собрании Совета Директоров было принято решение разработать бизнес-план по установке новой технологической линии, а так же план развития компании на следующий год. В компании нет отдела маркетинга, и до этого времени Крутько сам занимался продвижением компании, исследованием рынка и поддерживал внешнюю связь клиентами. После длительных обсуждений было решено выделить специалиста из отдела сбыта, который будет заниматься вопросами маркетинга. Это молодой, энергичный специалист, недавно закончивший президентскую программу, обладающий новыми идеями и взглядами на подходы управления бизнесом. Для начала ему и было поручено провести маркетинговые исследования и разработать план развития компании.

Вопросы

1. Разработайте краткий план развития компании. Каким пунктам необходимо уделить большее внимание?
2. Определите цели и стратегию маркетинга «Технополимера»;
3. Определите основные этапы исследований для определения объемов рынка полимерной продукции, занимаемого положения «Технополимера», а так же анализа клиентов, поставщиков и конкурентов.
4. Определите сильные и слабые стороны «Технополимера»
5. Составьте краткий план маркетинга на следующий год

