

СТРАТЕГИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ АО «КОСТРОМСКАЯ ЗАВОД АВТОКОМПОНЕНТОВ»

Группа №1



СОДЕРЖАНИЕ

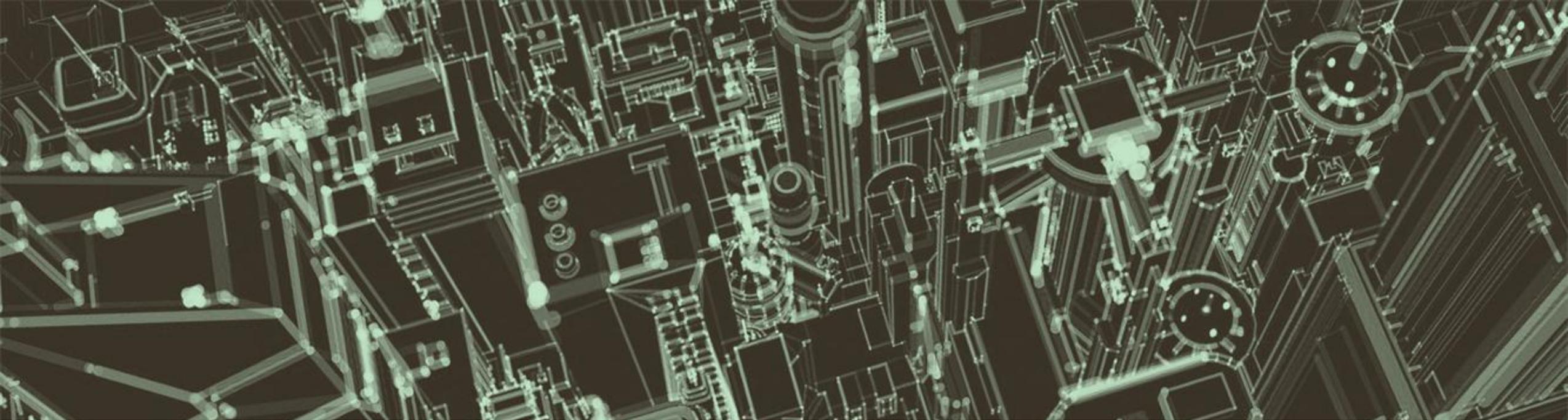
Введение.....	3
1. Современное состояние предприятия. Краткая характеристика.....	4
2. Стратегический анализ среды АО «КЗА».....	6
2.1. Анализ внутренней среды.....	6
2.1. Оценка внешней среды предприятия.....	9
2.3. SWOT-анализ.....	11
3. Разработка стратегии.....	13
3.1. Определение миссии и целей предприятия.....	13
3.2. Формирование стратегического набора и мероприятия по его реализации.....	15
Список использованных источников.....	18
Приложение.....	19

Целью данной работы является формирование стратегического набора для АО «Костромской завод автокомпонентов» (далее – КЗА)

Исходя из этого, можно сформулировать **основные задачи**:

- кратко, но содержательно рассмотреть характеристику предприятия, для лучшего понимания и представления о компании и о занимаемом ею месте в отрасли;
- осуществить стратегический анализ внутренней и внешней среды КЗА;
- выявить основные факторы, определяющие стратегическое положение предприятия в условиях необходимости обеспечения устойчивого развития;
- разработать стратегические установки предприятия;
- определить миссию и цели, сформировать стратегический набор и мероприятия по его реализации.

Объектом исследования данной работы является АО «КЗА». **Предметом** исследования является формирование стратегического набора АО «КЗА».



СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ
ПРЕДПРИЯТИЯ.
КРАТКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА.





МОТОРДЕТАЛЬ®

КОСТРОМА

ДОЛГАЯ ЖИЗНЬ ВАШЕГО ДВИГАТЕЛЯ®

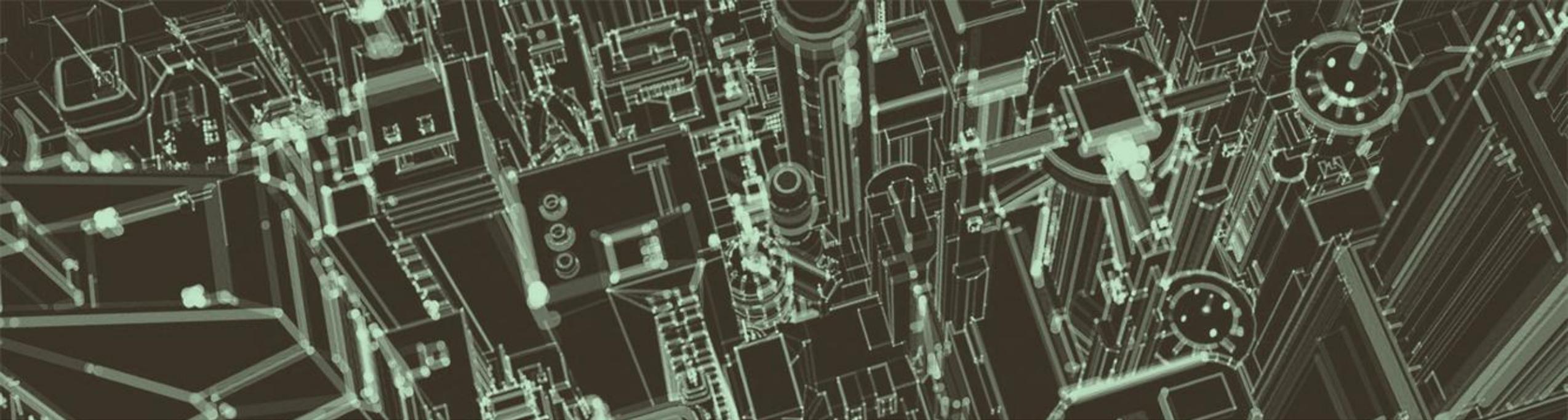
АО «Костромской завод автокомпонентов» является крупнейшим в России и странах зарубежья специализированным предприятием по производству комплектов деталей цилиндропоршневой группы.

- Организационно-правовой формой организации является – непубличное акционерное общество
- Основной вид деятельности (по коду ОКВЭД ред.2): 45.31.1 - Торговля оптовая автомобильными деталями, узлами и принадлежностями, кроме деятельности агентов
- На предприятии ОАО «Мотордеталь» представлена линейно – функциональная структура управления

Учредителями на 01.03.2017 являлись:

Дата	Наименование	Доля	Сумма
03.06.2016	"Зорвил Лимитед"	51.7%	69.024 тыс.₽
03.06.2016	Граждане России(1)	48.3%	64.487 тыс.₽





СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ СРЕДЫ АО «КЗА»

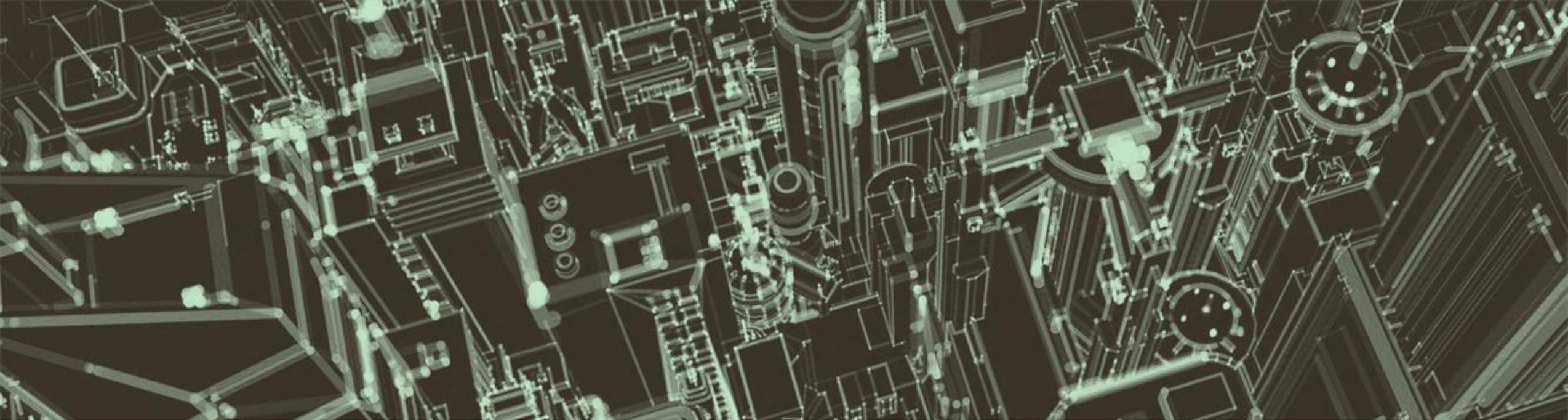
Анализ внутренней среды.



Анализ потенциала АО «КЗА»

Фактор	Сильные стороны	Слабые стороны
Производство	-Модернизация производственных мощностей; -по объему производства занимает 40% рынка РФ;	- Старый модельный ряд, не соответствующий европейским образцам; -невысокое качество продукции; -имеется часть неиспользованных резервов;
Финансы	-Невысокая стоимость продукции;	-Недостаточное количество финансовых средств; -неспособность финансировать необходимые изменения в стратегии.
Маркетинг	-Значительная доля рынка; -узнаваемость бренда; -связи с потребителями и поставщиками;	-Слабый имидж бренда; -отсутствие системы исследования рынка и продвижения продукции; -слабые маркетинговые способности; -жесткая конкуренция со стороны зарубежных производителей.
Кадры	-Дешевая рабочая сила; -подготовка рабочих по техническим специальностям наиболее востребованным на заводе; -предприятие проводит осмысленную социальную политику, разнообразные социальные льготы и гарантии, социальные программы и программы помощи работникам.	-Низкая производительность труда; -нехватка квалифицированных кадров; -увеличение текучести кадров.
Организационная культура	-Наличие корпоративного духа и высокой сплоченности коллектива; -За хорошую работу учреждаются премии, выдаются путевки в дома отдыха, устраиваются различные вечера по случаю юбилеев своих сотрудников; -Предприятие имеет свою корпоративную философию.	-Отдельные части организации неспособны прийти к согласию между собой: представлены в основном различные точки зрения, отсутствует цельная картина; -в ситуации финансовых трудностей руководство выбирает вариант: сокращение сотрудников, а не сокращение части часов при сохранении состава.

- 1. Отраслевая принадлежность: Основным видом деятельности компании является ОКВЭД: 45.31.1 «Торговля оптовая автомобильными деталями, узлами и принадлежностями, кроме деятельности агентов (ОКВЭД 2)». Анализ производится в рамках отрасли ОКВЭД: 45.3 «Торговля автомобильными деталями, узлами и принадлежностями (ОКВЭД 2)»;
- 2. Выручка от реализации/прибыль (убыток): Выручка от реализации составила 3 650 130 000 руб., что больше значения за 2015 г. на 31,15%; Чистая прибыль составила 13 982 000 руб., что больше значения за 2015 г. на 42,31%. В рассматриваемый период произошел одновременный рост ключевых показателей эффективности деятельности предприятия;
- 3. Анализ коэффициентов ликвидности
- 4. Анализ коэффициентов финансовой устойчивости



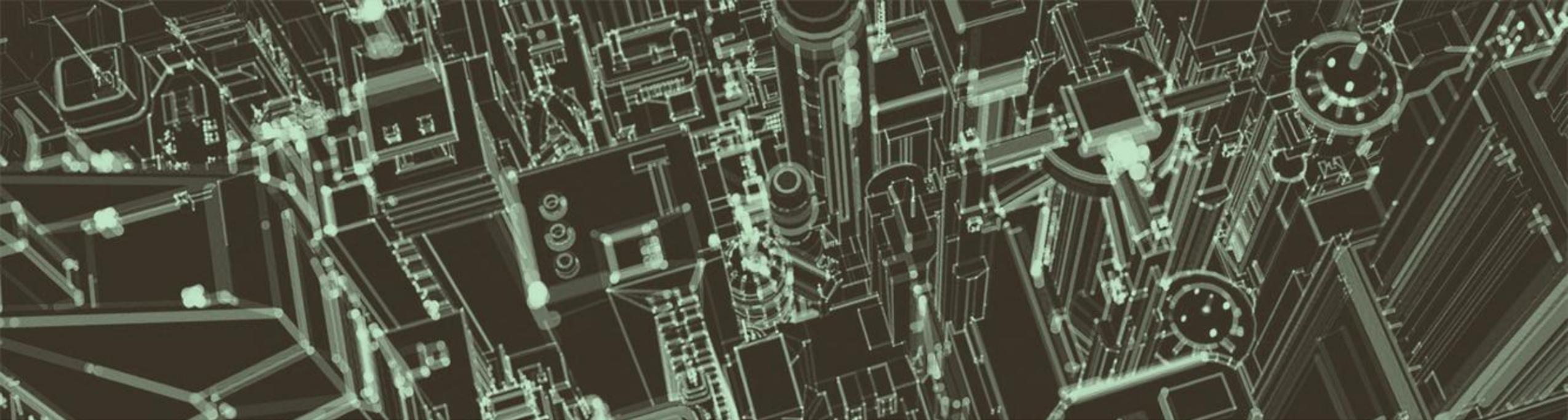
СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ СРЕДЫ АО «КЗА»

Оценка внешней среды предприятия



Внешняя среда организации - это все те факторы, которые находятся за пределами организации и могут на нее воздействовать



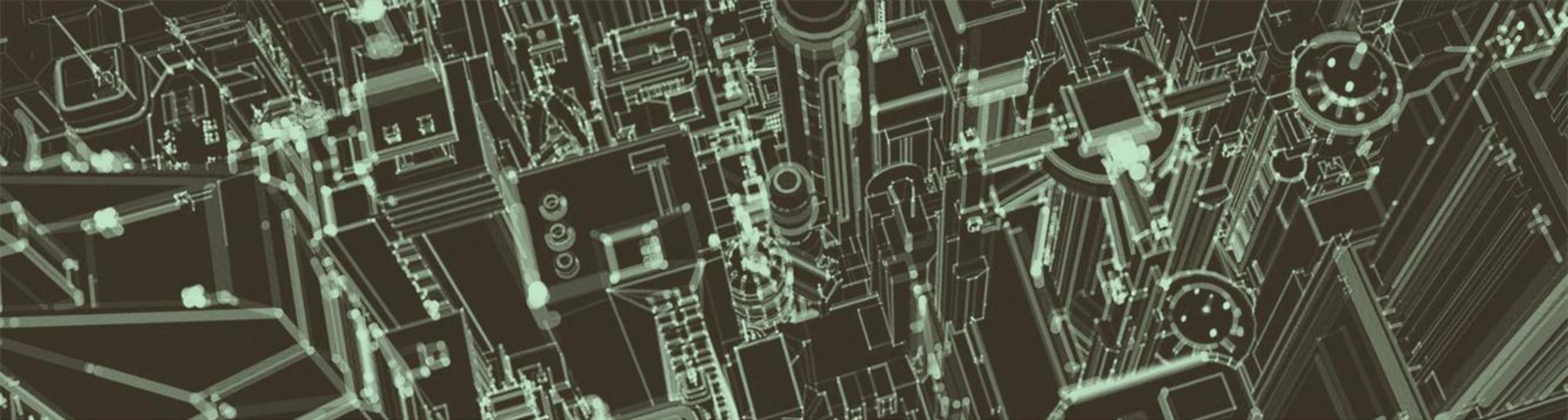


СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ СРЕДЫ АО
«КЗА»
SWOT-анализ



SWOT-матрица для АО «КЗА»

	ВОЗМОЖНОСТИ 1. Получение финансовой поддержки со стороны государства. 2. Рост экспорта <u>автокомпонентов</u> в страны СНГ. 3. Вложение инвестиций в усовершенствование технологического процесса и модернизацию оборудования. 4. Максимально возможное повышение качества выпускаемой продукции.	УГРОЗЫ 1. Снижение объема продаж. 2. Рост количества конкурентов на рынке. 3. Инфляция 4. Снижение качества товара 5. Рост ставки по налогам. 6. Рост цен на ресурсы 7. Предпочтение потребителями продукции иностранного производителя
СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ 1. Узнаваемость бренда. 2. Значительная доля рынка. 3. Невысокая стоимость продукции. 4. Модернизация производственных мощностей. 5. Многолетний опыт 6. Партнерство с иностранными производителями	СИЛА И ВОЗМОЖНОСТИ 1. Увеличение доли рынка за счет недорогой продукции. 2. Создание <u>новых деталей</u> подходящих для двигателей иностранных автомобилей за счет привлечения финансовых средств. 3. Использовать узнаваемость бренда для увеличения доли на рынке и экспорта в страны СНГ, а далее – в Европу.	СИЛА И УГРОЗЫ 1. Повышение качества продукции, для вытеснения конкурентов. 2. Разработка новых деталей, для увеличения объемов продаж. 3. Появление сильного конкурента вызовет дополнительные расходы финансовых ресурсов.
СЛАБЫЕ СТОРОНЫ 1. Невысокое качество продукции. 2. Устаревшие технологии производства продукции. 3. Недостаточное количество финансовых средств. 4. Низкая производительность труда. 5. Жесткая конкуренция со стороны зарубежных производителей.	СЛАБОСТЬ И ВОЗМОЖНОСТИ 1. Разработка новых деталей, повышение качества продукции, обновление производственных мощностей, за счет привлеченных финансовых средств. 2. Проведение рекламной компании для стимулирования спроса 3. Использование появившихся новых технологий будет способствовать снижению уровня конкурентного давления. 4. Разработка стратегии предприятия, базирующейся на зарубежного потребителя.	СЛАБОСТЬ И УГРОЗЫ 1. Невысокое качество продукции заставляет покупателей делать выбор в пользу иностранных производителей, следовательно, необходимо повышать качество продукции 2. Рост ставки по налогам приведет к увеличению расходов и снижению денежных средств. 3. Рост цен на ресурсы, комплектующие изделия приведет к росту себестоимости, в результате чего предприятие будет вынуждено повысить цены на продукцию.



РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ
Определение миссии и целей
предприятия



- Миссия АО «КЗА»: «Мы работаем для того, чтобы обеспечить долгую жизнь двигателю, автомобилю, автовладельцу, создать уверенность в завтрашнем дне партнерам, сотрудникам и акционерам»
- Цель предприятия – это постоянное лидерство сфере производства и продажи деталей цилиндропоршневой группы.
- Стратегическая цель - сохранить бесспорное долгосрочное лидерство на российском рынке автокомпонентов, предлагая качественную продукцию по доступным ценам, а затем активно выйти на мировой рынок.

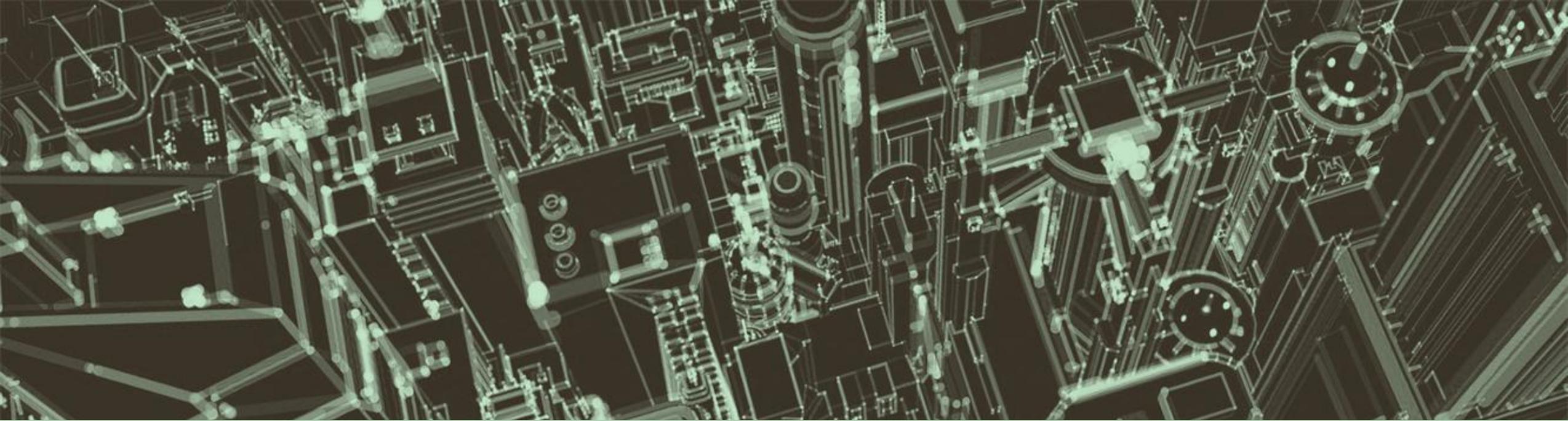
Стратегические цели АО «КЗА»

Лидерство	Сохранение лидерства на рынке <u>автокомпонентов</u>
	Активная интеграция на зарубежные рынки
	Достижение передового уровня квалификации персонала
Эффективность	Эффективное управление ресурсами и затратами.
	Постоянное улучшение качества.
	Развитие корпоративной культуры, ориентированной на достижение результата.
Гибкость	Внедрение передовых гибких технологий производства <u>автокомпонентов</u>
	Оперативное реагирование компании на требования рынка.
	Расширить ассортимент производимой продукции новыми деталями, подходящими для двигателей иномарок

Стратегические цели по функциональному подходу

Маркетинг	Сохранение лидирующего положения на российском рынке
	1.1 Увеличить спрос на продукцию на 15 %;
	1.2. Совершенствование модельного ряда в соответствии с запросами потребителей (детали для иномарок)
	1.3. Реклама
Производство	Создание новых деталей
	2.1. Повышение международных стандартов качества производства ИСО, привлечение наиболее квалифицированного персонала с целью повышения производительности труда, скорректировать политику в области работы с поставщиками, ужесточить требования к качеству
	2.2 Производство новых деталей для двигателей иномарок с целью выхода на зарубежные рынки
Инновации	Завоевать лидирующее положение на зарубежных рынках
	3.1 Осваивание новых видов высококачественных технологий и материалов;
	3.2 Модернизация устаревшего оборудования, совершенствование технологий производства в соответствии с последними тенденциями;
	3.3 Сотрудничество и обмен опытом с другими производителями;
	3.4 Минимизация издержек, путем внедрения инновационных программ, повышающих эффективность производственной деятельности.

Финансы	Обеспечить стабильность финансовых поступлений.
	4.1. Привлечение финансовых средств у государства с помощью <u>гос.закупок</u> ;
	4.2. Привлечение крупных инвесторов;
	4.3 Обеспечение прозрачности за счет постоянных публикаций в СМИ о финансовом состоянии;
	4.4 Сокращение финансирования непрофильных подразделений
Персонал	Создание условий для максимальной реализации творческого потенциала, трудовых навыков и таланта каждого работника
	5.1 Организация системы переподготовки, повышение квалификации работников завода;
	5.2 Привлечение молодых специалистов на выгодной основе;
	5.3 Создание безопасных условий труда использование новых технологий производства модернизация старого оборудования;
	5.4 Обеспечение социальных гарантий, создающих уверенность в будущем оплата отпусков, пособий, различных социальных выплат, премирование обеспечение работников жильем;



РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ
Формирование стратегического набора и
мероприятия по его реализации



- Общая стратегия развития данной организации может быть сформулирована следующим образом: Развитие и расширение производства, увеличение прибыли, объема продаж, повышение конкурентоспособности, обновление и расширение ассортимента, за счет модернизации процесса производства, повышение престижности своего бренда, использования новых технологий и внедрения нового, более совершенного оборудования. При этом деятельность компании должна быть ориентирована на улучшение ее сегодняшней позиции на рынке.
- Основным стратегическим направлением деятельности предприятия должна быть работа, направленная на улучшение позиций на рынке автокомпонентов России и завоевание зарубежных рынков, прежде всего за счет производства автокомпонентов на высоком организационном и техническом уровне, обеспечивающем удовлетворение запросов потребителей.



Конкретных мероприятия реализации выбранной стратегии

1. Усиление контроля качества, минимизация издержек и себестоимости продукции тем самым укрепление конкурентной позиции, при этом освоение продажи на остальной части рынка РФ, затем выход на новые мировые рынки.



Конкретных мероприятия реализации выбранной стратегии

2. Расширение ассортимента.
Освоение производства
деталей для двигателей
импортных машин. Т.к. в
настоящее время ситуация на
рынке характеризуется
изменением предпочтений
российских потребителей
автомобилей в сторону
импортных машин.



Конкретных мероприятия реализации выбранной стратегии

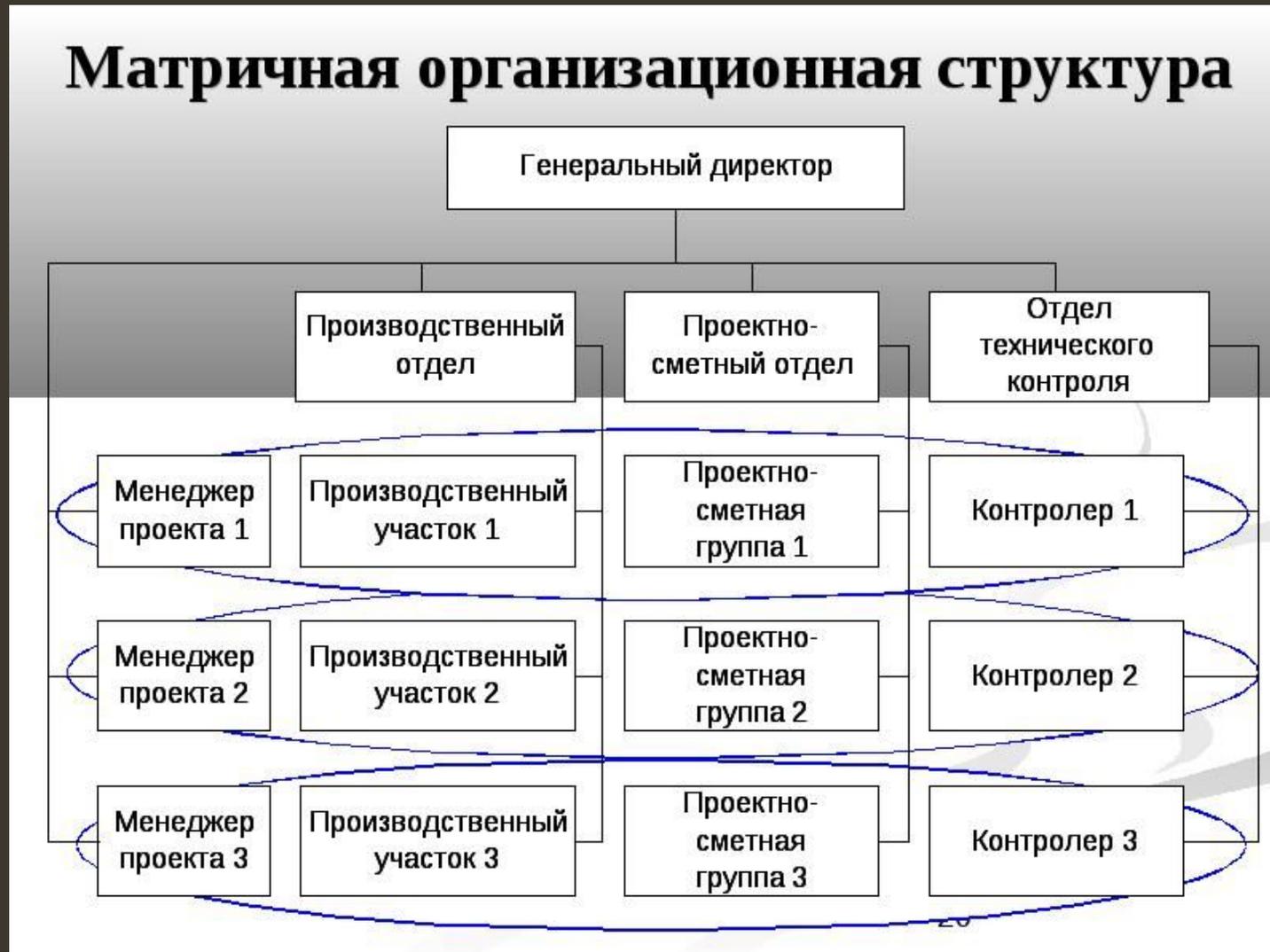
3. Коренное изменение имиджа компании. В настоящее время европейские компании не доверяют «КЗА», т.к. считает продукцию некачественной. Имидж «КЗА» как производителя надежных и качественных автокомпонентов позволит создать фундамент для дальнейшего роста. Это может быть достигнуто за счет:

- неуклонного повышения качества продукции;
- модернизации производственных мощностей;
- проведение адресных рекламных кампаний (т.е. нацеленных на целевую аудиторию), PR-акций, участие в выставках.



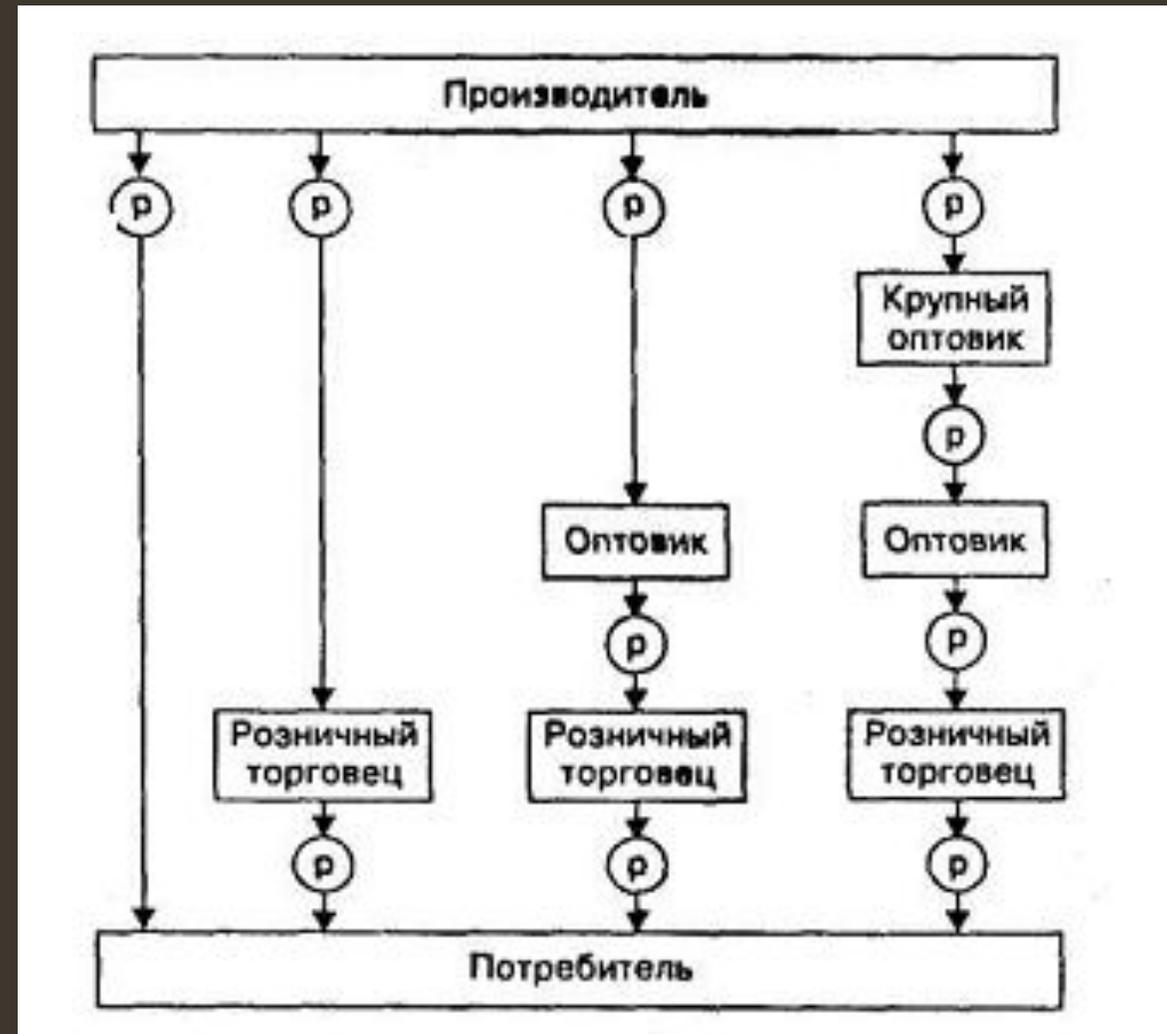
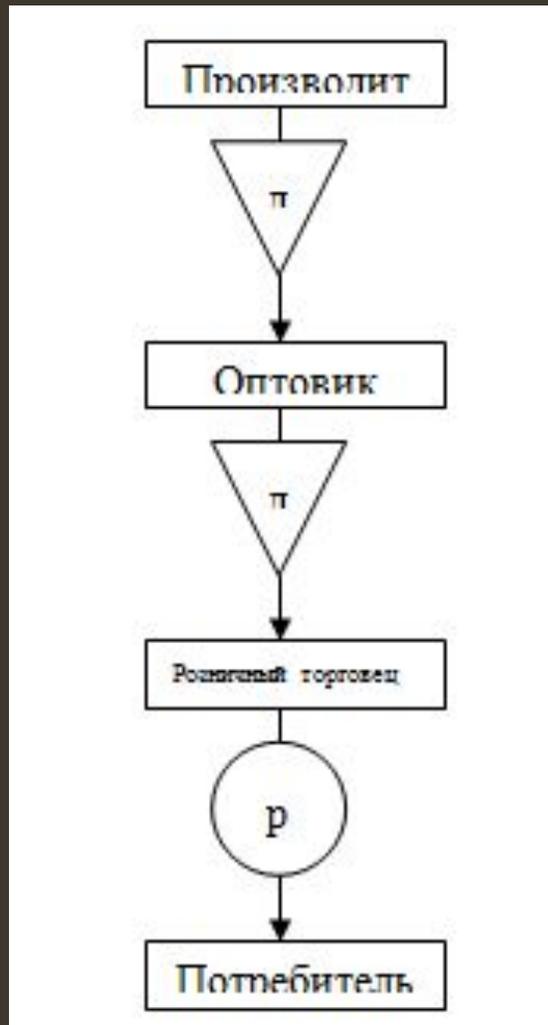
Конкретных мероприятия реализации выбранной стратегии

4. Возможное изменение организационной структуры на структуру матричного типа



Конкретных мероприятия реализации выбранной стратегии

5. Изменения системы сбыта АО «КЗА».



Конкретных мероприятия реализации выбранной стратегии

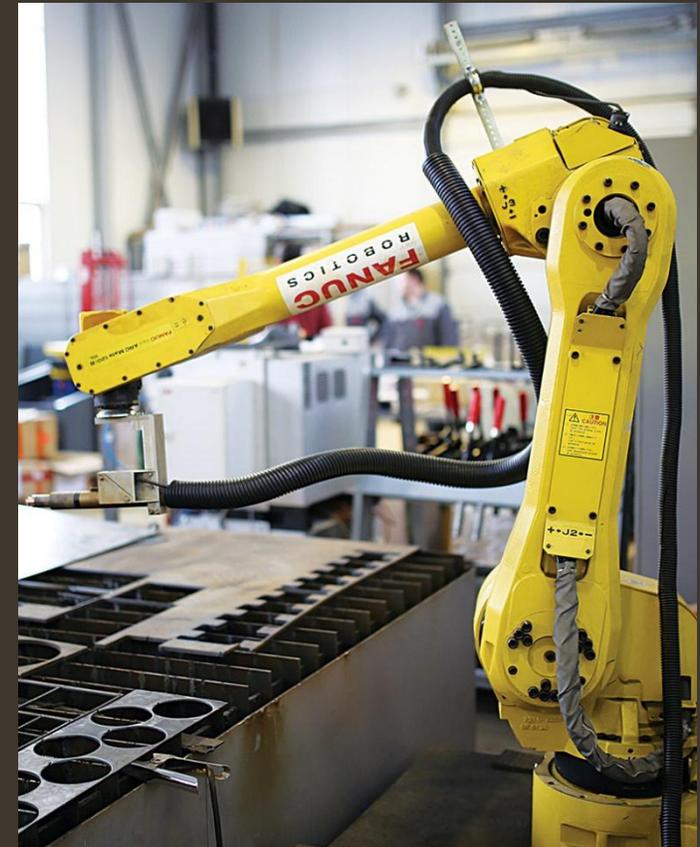
6. Совершенствование систем управления персоналом.

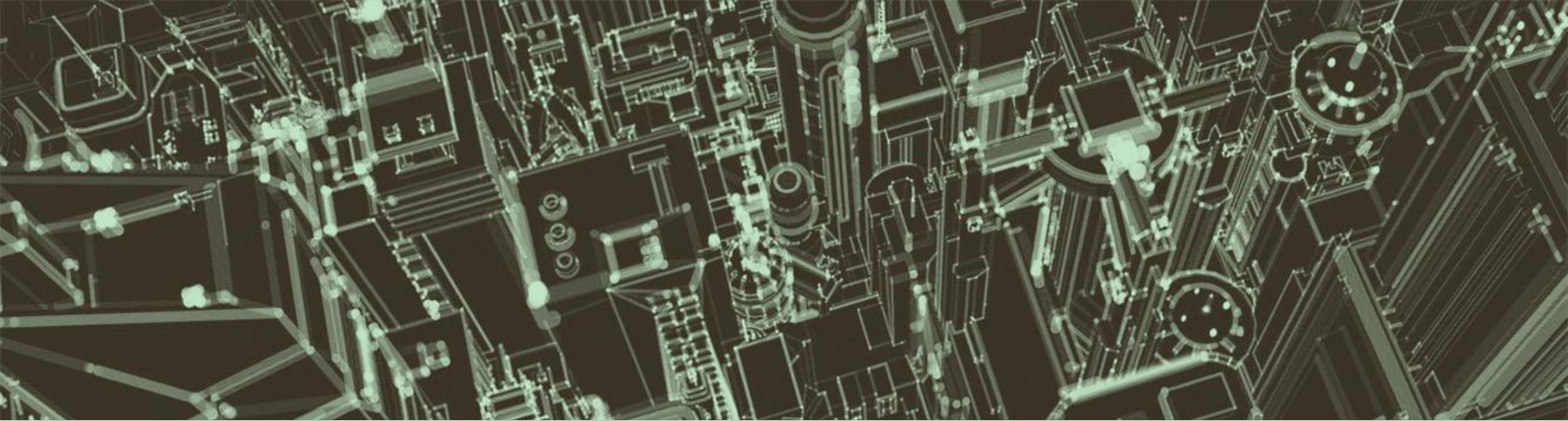
Проблема текучести кадров, отрицательно сказывается на эффективности производства. Прием новых необученных сотрудников приводит к низкому качеству работ. Достойная заработная плата и обучение персонала новым программам может исправить ситуацию. Небольшие расходы быстро окупятся профессионализмом сотрудников, что в свою очередь положительно отразится на эффективности предприятия.



Конкретных мероприятия реализации выбранной стратегии

7. Повышение эффективности и оптимизации персонала за счет перепроектирования и постоянной оптимизации процессов производства, повышения уровня автоматизации производства и внедрения IT-систем и повышения уровня квалификации персонала с учетом лучших зарубежных практик.





Спасибо за внимание!

