

Федеральное агентство по рыболовству
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
"Калининградский государственный технический университет"
(ФГБОУ ВПО "КГТУ")
Институт финансов, экономики и менеджмента
Кафедра управления производством



«Разработка стратегических направлений развития компании» (на примере ООО «БелТоччо»)

**Выпускная квалификационная работа - бакалаврская работа
по направлению 38.03.02 Менеджмент
(профиль – «Производственный менеджмент»)**

Руководитель ВКР: к.э.н., доцент

Щерба Тамара Андреевна

Студентка группы 12-ВМН

Кехян Роза Самвеловна

Цель выпускной квалификационной работы – разработка стратегических направлений развития ООО «БелТоччо» и мероприятий по ее реализации.

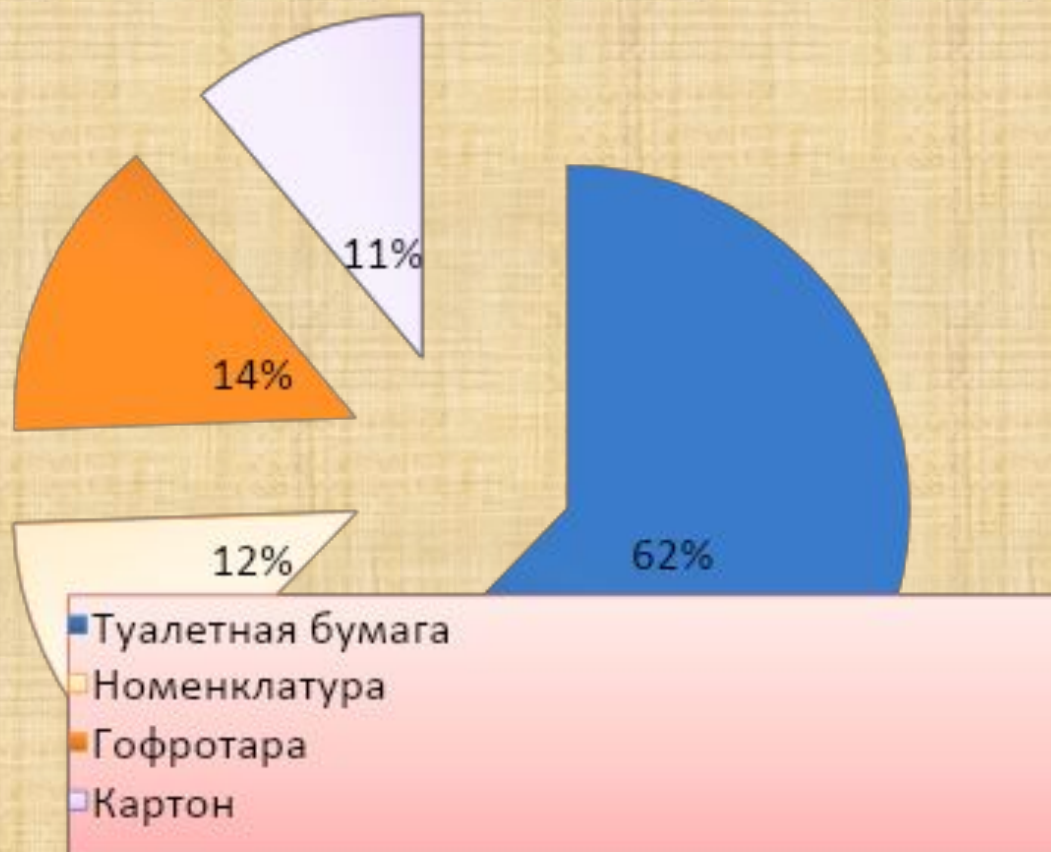
Задачи ВКР:

- обобщить теоретические подходы к разработке стратегии компании;
- провести комплексный анализ деятельности компании, включающий стратегический, маркетинговый анализ, анализ конкурентов, финансовый анализ;
- сформулировать стратегию развития компании исходя из результатов проведенного анализа и перспектив развития рынка;
- разработать мероприятия по реализации стратегии развития компании

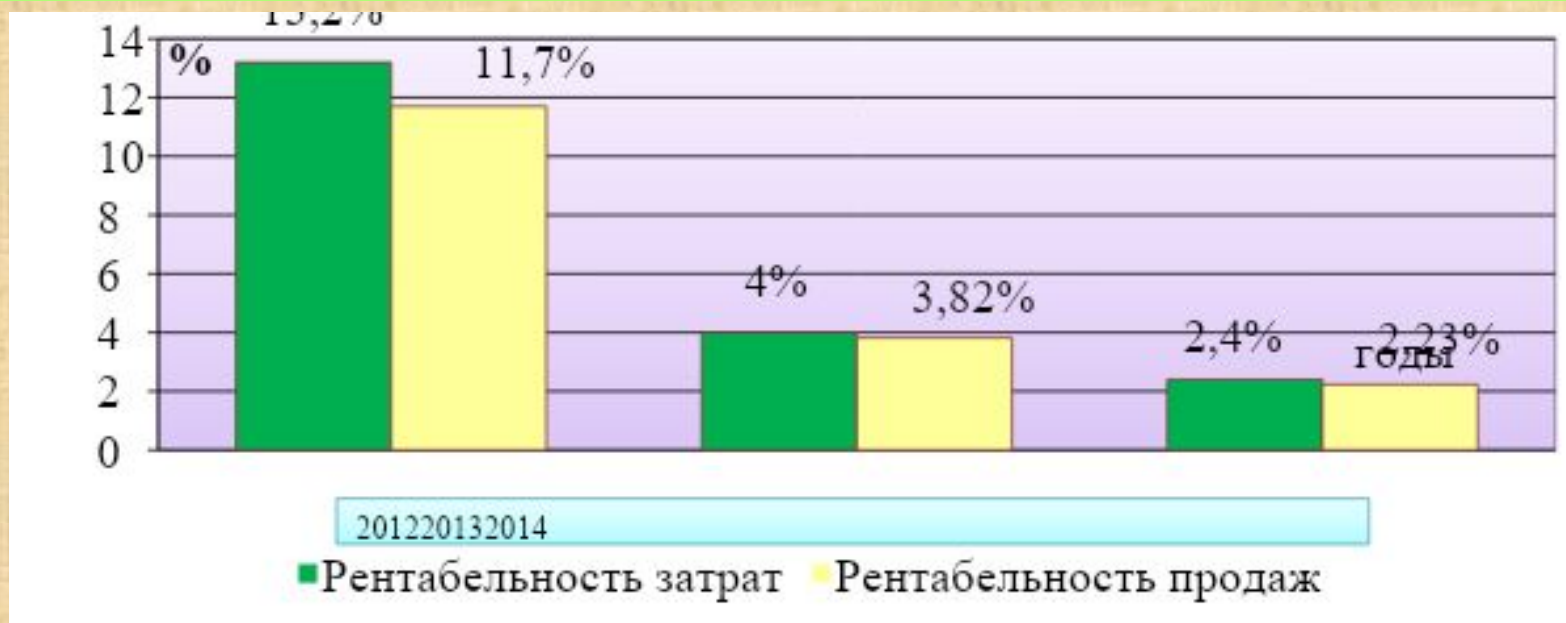
Динамика основных технико-экономических показателей ООО «БелТоччо»



Структура товарного портфеля ООО «БелТоччо»



Анализ финансовых показателей ООО «БелТоччо»

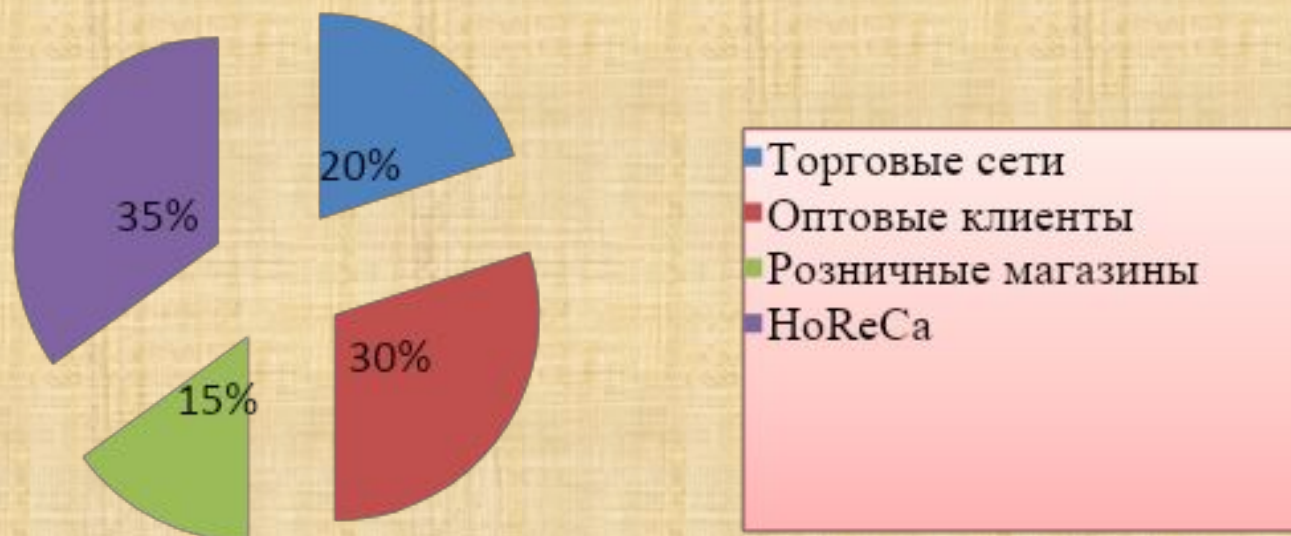


Балльные оценки по конкурентным силам

Фактор	Балл
1. Соперничество между функционирующими организациями	
1.1 Количество и размер компаний в отрасли	5
1.2 Степень дифференцированности продукта в отрасли.	3
1.3 Темпы роста отрасли	5
<i>Средняя оценка</i>	4,3
2. Угроза появления на рынке новых организаций	
2.1 Барьеры входа	1
2.2 Сила реакции существующих конкурентов на вхождение новых компаний	3
<i>Средняя оценка</i>	2
3. Угроза со стороны товара – заменителя	1
4. Конкурентная сила поставщиков	
4.1 Количество и размер поставщиков.	1
4.5 Важность организации производителя для поставщика.	2
<i>Средняя оценка</i>	1,5
5. Сила влияния потребителей.	
5.1. Количество	5
5.2. Издержки переключения.	2
5.3. Дифференцированность товара.	4
5.4. Наличие товара-заменителя.	2
<i>Средняя оценка</i>	3,25

АНАЛИЗ ЗНАЧИМОСТИ КЛИЕНТОВ ООО «БелТоччо»

Основные клиенты	Их значимость	Доля в выручке, %
1. Торговые сети	Высокий процент закупок, стабильность закупок, большой объем одновременной закупки	20
2. Оптовые клиенты	Высокий процент закупок, стабильность закупок	30
3. Розничные магазины	Низкий процент закупок, небольшой объем одновременной закупки	15
4. HoReCa	Высокий процент закупок, стабильность закупок	35



Оценка параметров конкурентоспособности ООО «БелТоччо»

Факторы конкурентоспособности	Вес	БелТоччо		Merida		ПАК	
		Оценка	Взвешенная оценка	Оценка	Взвешенная оценка	Оценка	Взвешенная оценка
1 Известность организации	0,15	4	0,6	4	0,6	5	0,75
2 Ассортимент	0,08	5	0,4	4	0,32	5	0,4
3 Время существования фирмы на рынке	0,07	3	0,21	4	0,28	5	0,35
4 Цена	0,20	5	1	4	0,8	5	1
5 Качество	0,15	4	0,6	4	0,6	4	0,6
6 Надежность	0,07	5	0,35	3	0,21	3	0,21
7 Состояние основных фондов	0,07	5	0,35	4	0,28	5	0,35
8 Уровень логистики	0,07	4	0,28	4	0,28	5	0,35
9 Диверсификация	0,07	4	0,28	5	0,35	5	0,35
10 Финансовое положение	0,07	5	0,35	4	0,28	5	0,35
Общее количество баллов:	1	44	4,42	38	4	47	4,71

Радар конкурентоспособности



SWOT-матрица ООО «БелТоччо»

	СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ – S	СЛАБЫЕ СТОРОНЫ – W
Внутренняя среда	Налаженные связи с российскими поставщиками; Высокое качество продукции; Конкурентоспособные цены Профессиональные сотрудники	Отсутствие стратегии развития Малый опыт на рынке (всего 3 года); Недостаточно отработанная сбытовая сеть. Недостатки в рекламной политике
Внешняя среда		
ВОЗМОЖНОСТИ – O	СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ДЕЙСТВИЯ – SO	СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ДЕЙСТВИЯ – WO
Добавление сопутствующих продуктов; Изменение рекламных технологий; Совершенствование менеджмента компании; Выход на новые рынки или сегменты рынка; Ослабление конкурентов; Расширение ассортимента продукции.	1. Расширение числа клиентов на региональном рынке 2. Заключение договоров с потребителями на российских рынках 3. Контроль качества продукции на всех стадиях технологического цикла 4. Приобретение оборудования и производство пластиковой тары для предприятий пищевой промышленности 5. Обновление ассортимента с учетом изменений в потребностях покупателей	1. Разработка стратегии и контроль за реализацией стратегического плана 2. Проведение активной рекламной кампании 3. Разработка комплекса маркетинговых коммуникаций 4. Системный анализ действий конкурентов 5. Разработка программы оптимизации расходов 6. Введение гибкой ценовой политики
УГРОЗЫ - T	СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ДЕЙСТВИЯ – ST	СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ДЕЙСТВИЯ – WT
Возможность появления новых конкурентов; Изменение потребностей и вкуса покупателей; Возрастающее конкурентное давление; Нестабильная экономическая ситуация в стране Отмена режима особой экономической зоны в 2016 г. Снижение покупательской способности населения	1. Совершенствование каналов сбыта 2. Разработка рекламной кампании с целью продвижения товаров и бренда предприятия 4. Разработка и внедрение кодекса корпоративной культуры	1. Гибкая ценовая политика 2. Разработка системы скидок и бонусов для клиентов 3. Поиск незанятых рыночных сегментов 4. Сокращение товарного портфеля с акцентом на наиболее востребованные товары

Стратегические цели ООО «БелТоччо»

Проекция целей	Наименование цели
Глобальная стратегическая цель	Занять 15% рынка бумажных изделий Калининградской области
Финансовая перспектива	1. Увеличить рентабельности продаж до 20% к 2018 году
Клиентская перспектива	1. К 2018 году достичь выручки от продаж на российских рынках 50 млн.руб.
Перспектива внутренних бизнес-процессов	1. Внедрение новых видов продукции с применением современных технологий 2. Повысить эффективность маркетинговой деятельности

Стратегии роста и конкурентная стратегия развития ООО «БелТоччо»

Стратегии развития ООО «БелТоччо»

Стратегии роста

Более глубокое проникновение на рынок:

- активизация маркетинговых исследований, рекламных акций;
- расширение числа клиентов, в том числе, и за счет их ухода от конкурентов;
- контроль качества продукции;

Развитие рынка:

- выход на новые географические рынки России (Смоленская область, Краснодарский край, Вологодская область)

Концентрическая диверсификация

- Производство пластиковой тары для пищевой промышленности

Конкурентная стратегия

Стратегия лидерства по издержкам:

- ведение более гибкой ценовой политики и за счет этого увеличение объемов продаж;
- планирование мероприятий по сокращению затрат;
- оптимизация логистики поставок;

Концентрическая диверсификация

Стаканчики, пластиковые кеги, контейнеры



Диспенсеры для салфеток



Бюджет расходов на реализацию маркетинговой программы ООО «БелТоччо»

Наименование статьи затрат	Сумма (руб.)
Мероприятия по связям с общественностью	660000
Проведение различных специальных мероприятий (организация праздников)	240000
Мероприятия, направленные на персонал компании (празднование юбилеев компании, тренинги)	120000
Материалы, создающие визуальный образ компании (создание логотипов на одежде, автомобилях, канцелярских принадлежностях)	150000
Общественно-полезная деятельность (помощь детским домам, инвалидам, спонсорство)	150000
Рекламная кампания	164000
Почтовая рассылка	15000
Журнальные публикации	124000
Визитные карточки	5000
Открытки постоянным клиентам	10000
Размещение информации в справочнике	10000
ИТОГО на реализацию маркетинговой программы в течение года	1648000

Основные показатели деятельности на 2015 (ожидаемый результат) и прогноз 2016 год с учетом реализации стратегических направлений.

№ п/п	Наименование	2015 г.	2016 г.
1	Выручка от продаж, тыс. руб.	68900	73500
2	Полная себестоимость продаж, тыс. руб.	54287	55617
3	Прибыль от продаж, тыс. руб.	14613	17883
4	Чистая прибыль, тыс. руб.	7800	8300
5	Рентабельность продаж, %	21,2	24,3
6	Среднесписочная численность, чел.	50	52
7	Производительность труда, тыс. руб./чел.	1378	1413

Спасибо за внимание!

Доклад окончен.