

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
БАЛТИЙСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ ИММАНУИЛА КАНТА

Институт экономики и менеджмента

Кафедра экономики и финансов

## ДИПЛОМНАЯ РАБОТА

**Тема: «Совершенствование стратегического планирования на  
предприятии (на примере общества с ограниченной  
ответственностью «Технолюкс»))»**

Автор дипломной работы: **Булгаков Сергей Михайлович**

Направление: 080100.62 «Экономика» (бакалавриат)

Научный руководитель: старший преподаватель кафедры экономики и финансов  
Щепкова Ирина Владимировна

Калининград  
2015

236022 г.Калининград  
ул.Д.Донского , 17 2 этаж офис «Гринвест»  
тел. +7 4012 604304  
тел./факс +7 4012 604305



## Объект исследования

- ООО «Технолюкс» – сеть магазинов Бытовой техники «Гринвест», одно из крупных предприятий торговли бытовой техникой в Калининградской области

## Предмет исследования

- стратегическое планирование на предприятии и пути его совершенствования

## Цель исследования

- разработка рекомендаций по совершенствованию стратегического планирования на ООО «Технолюкс».

## Задачи исследования :

- обобщить теоретические основы стратегического планирования и его особенности на предприятиях торговли;
- провести комплексный анализ коммерческой деятельности предприятия, оценить основные показатели его деятельности, выявить значимые тенденции развития ООО «Технолюкс»;
- изучить организацию стратегического планирования деятельности на ООО «Технолюкс» и выявить недостатки в организации стратегического планирования;
- проанализировать текущую стратегию предприятия;
- разработать мероприятия по совершенствованию стратегического планирования на предприятии



# Структура ООО «Технолюкс»



# Комплексная оценка эффективности коммерческой деятельности ООО «Технолюкс»

Показатели	2012	2013	2014	2014 в % к 2013
Розничный товарооборот, тыс. руб.	297024	338713	359903	106,26
Себестоимость, тыс. рублей	223550	238621	255283	107
– в % к товарообороту, %	75,3	70,4	70,9	100,7
Издержки обращения, тыс. руб.	41870	67402	69870	103,7
– в том числе расходы на оплату труда, тыс. руб.	6411	7554	7556	100,03
– издержки в % к товарообороту, %	14,1	19,9	19,4	97,6
Итого затраты, тыс. руб.	265420	306023	325153	106,25
Прибыль от продаж сумма, тыс. руб.	31604	32690	34750	106,3
– в % к товарообороту, %	10,6	9,65	9,7	101
Среднегодовая стоимость основных фондов, тыс. руб.	4630	4740	5362	113,12
Среднегодовая стоимость оборотных средств, тыс. руб.	142855	172667	212373	123
Среднесписочная численность работников, чел.	67	69	78	113,04
Производительность труда, тыс. руб.	4433	4909	4614	94
Среднегодовая заработная плата, тыс. руб.	95,69	109,47	96,87	88,48
Показатель эффективности использования торгового потенциала, коэффициент	1,29	1,83	1,6	87,43
Показатель эффективности финансовой деятельности, коэффициент	0,32	0,18	0,15	83,33
Показатель эффективности трудовой деятельности, коэффициент	6,45	44,84	47,63	106,22
Интегральный показатель эффективности коммерческой деятельности, коэффициент	1,39	2,45	2,25	91,84
Оборачиваемость оборотных средств, обороты	2,07	1,96	1,69	86,22
Фондоотдача, руб. = РТО/ОФ	64,15	71,45	67,12	93,9
Затратоотдача (товарооборот на 1 руб. текущих затрат), руб.	1,12	1,11	1,11	100

236022, Калининград

ул. Д. Донского, 17-2 этаж офис «Гринвест»

тел. +7 4012 604304

тел./факс +7 4012 604305

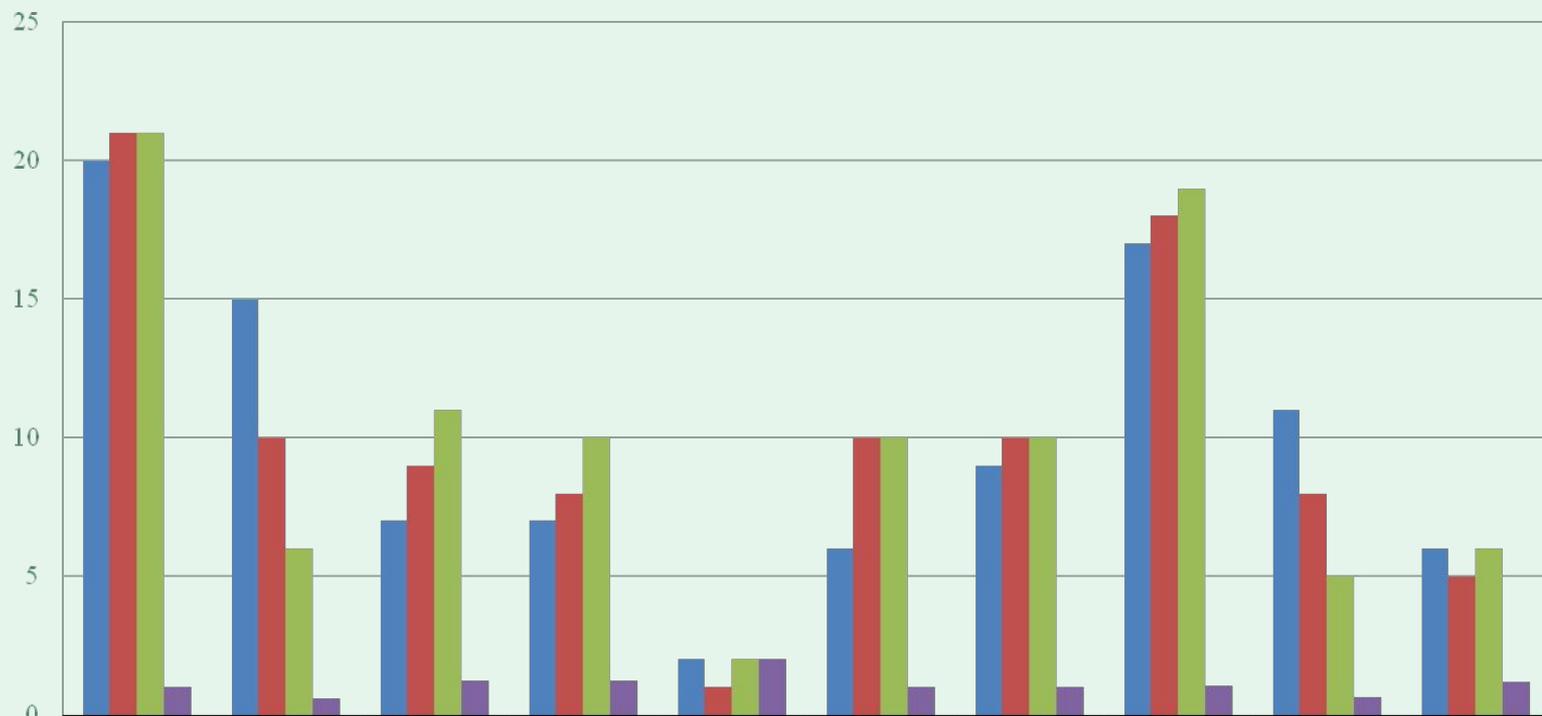


# SWOT - анализ ООО «Технолюкс»

<i>Сильные стороны</i>	<i>Значимость</i>	<i>Слабые стороны</i>	<i>Значимость</i>
Удачное расположение торговых центров, близость предприятия от транспортных потоков и магистралей	5	Отсутствие конкретных стратегических направлений	5
Оптимальный размер торговой площади (есть возможность выставить широкий ассортимент товара, произвести 100% заполнение витрин)	4	Не постоянное проведение маркетинговых исследований	5
Хорошая репутация	4	Наличие места парковки и подъездных путей к торговым центрам	1
Лояльность потребителей	4	Эффективный тип организационной структуры	4
Наличие интернет-сайта	2	Скорость товарооборота	5
Индивидуальный подход к покупателям	5	Интерьер торговых залов и выкладка товара	3
Особые цены постоянным покупателям, скидки при покупке нескольких единиц товара.	5	Доля рынка, занимаемая предприятием	2
Дополнительные услуги	5	Активность рекламы	4
Торговля товарами, пользующимися постоянным спросом потребителей	5	Эффективность системы материального стимулирования труда и системы вознаграждений	3
Тенденция роста производительности труда работников (за счет дополнительных тренингов)	4	<i>Угрозы</i>	<i>Значимость</i>
<i>Возможности</i>	<i>Значимость</i>	Снижение уровня денежных доходов населения и его покупательская способность	5
Разработать эффективный стратегический план	4	Темпы роста инфляции	5
Улучшить мотивацию сотрудников на каждом уровне	4	Увеличение налогового бремени с 2016г.	5
Увеличить количество маркетинговых мероприятий, направленных на увеличение трафика посетителей	5	Появление на Калининградском рынке крупных федеральных ритейлеров (уровень конкуренции)	5
Изменить интерьер торговых залов	4	Свободный провоз импортного товара для частных лиц	5



# Доли продаж торговых марок группы МБТ (малая бытовая техника) в ООО «Технолюкс»



	BSH (BOSCH, SIEMENS, ZELMER)	SEB (TEFAL, ROWENT A, MOULIN EX)	BRAUN	DELONG HI	KENWOOD	PHILIPS	PANASIN IC	POLARIS	SCARLET T	SUPRA
■ 2012 г.	20	15	7	7	2	6	9	17	11	6
■ 2013	21	10	9	8	1	10	10	18	8	5
■ 2014	21	6	11	10	2	10	10	19	5	6
■ Темп роста	100%	60%	122%	125%	200%	100%	100%	106%	63%	120%

ул. Д. Донского, 17-2 этаж офис «Гринвест»  
 тел. +7 4012 604304  
 тел./факс +7 4012 604305



# Матрица Бостонской консалтинговой группы для группы товара МБТ

темпы роста, %	ВЫСОКИЙ (более 10%)	ТРУДНЫЕ ДЕТИ	ЗВЕЗДЫ
		KENWOOD SUPRA (8%)	BRAUN DELONGHI (21%)
	НИЗКИЙ (менее 10%)	СОБАКИ	ДОЙНЫЕ КОРОВЫ
		SEB (TEFAL, ROWENTA, MOULINEX) SCARLETT (11%)	BSH (BOSCH, SIEMENS, ZELMER) PHILIPS PANASINIC POLARIS (60%)
		Низкая (менее 10%)	Высокая (более 10%)
		относительная доля рынка, %	

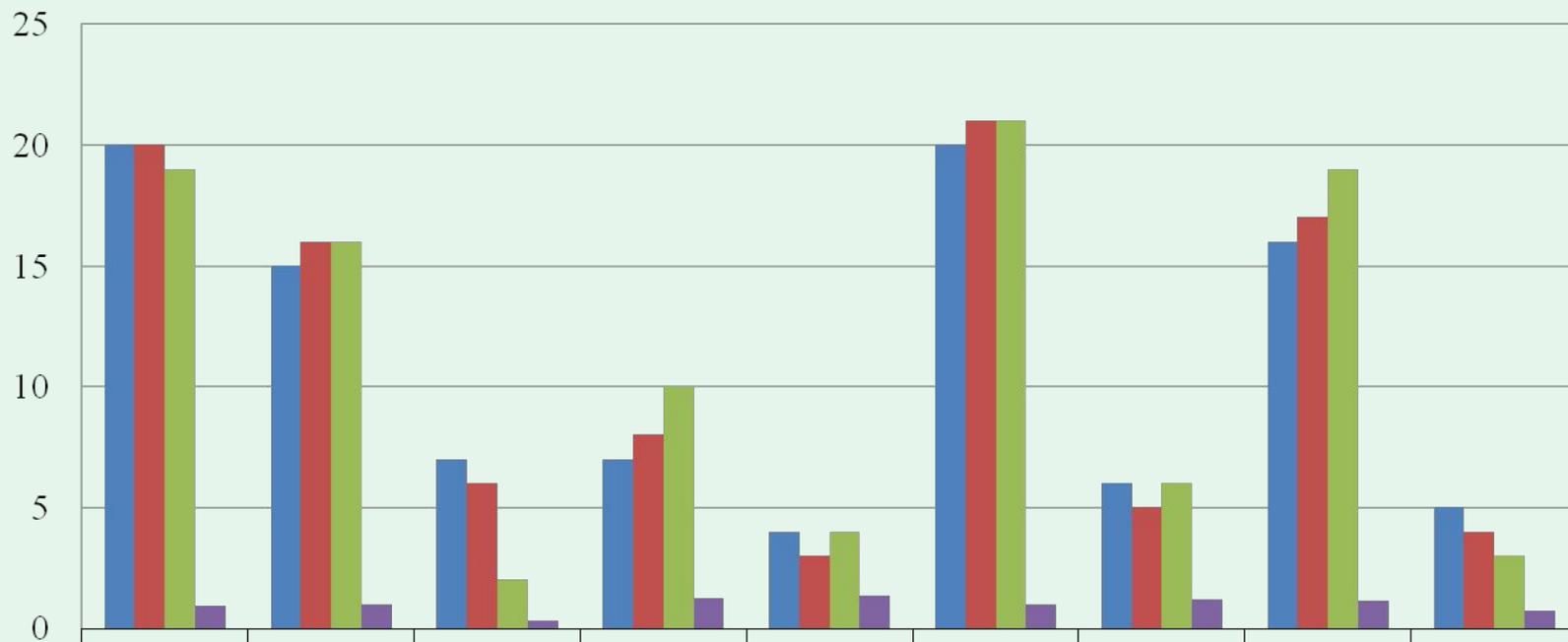
236022 г. Калининград

ул. Д. Донского, 17 2 этаж офис «Гринвест»  
тел. +7 4012 604304  
тел./факс +7 4012 604305



сеть магазинов  
**Гринвест**

# Доли продаж торговых марок группы крупная бытовая техника в ООО «Технолюкс»



	BSH (BOSCH, SIEMENS)	MERLONI (ARISTON, INDESIT)	ARDO	BEKO	WHIRLPOOL	HANSA	ELECTROLUX	SAMSUNG	CANDY
■ 2012 г.	20	15	7	7	4	20	6	16	5
■ 2013 г.	20	16	6	8	3	21	5	17	4
■ 2014 г.	19	16	2	10	4	21	6	19	3
■ Темп роста	95%	100%	33%	125%	133%	100%	120%	112%	75%

236022 г. Калининград  
ул. Д. Донского, 17 2 этаж офис «Гринвест»  
тел. +7 4012 604304  
тел./факс +7 4012 604305

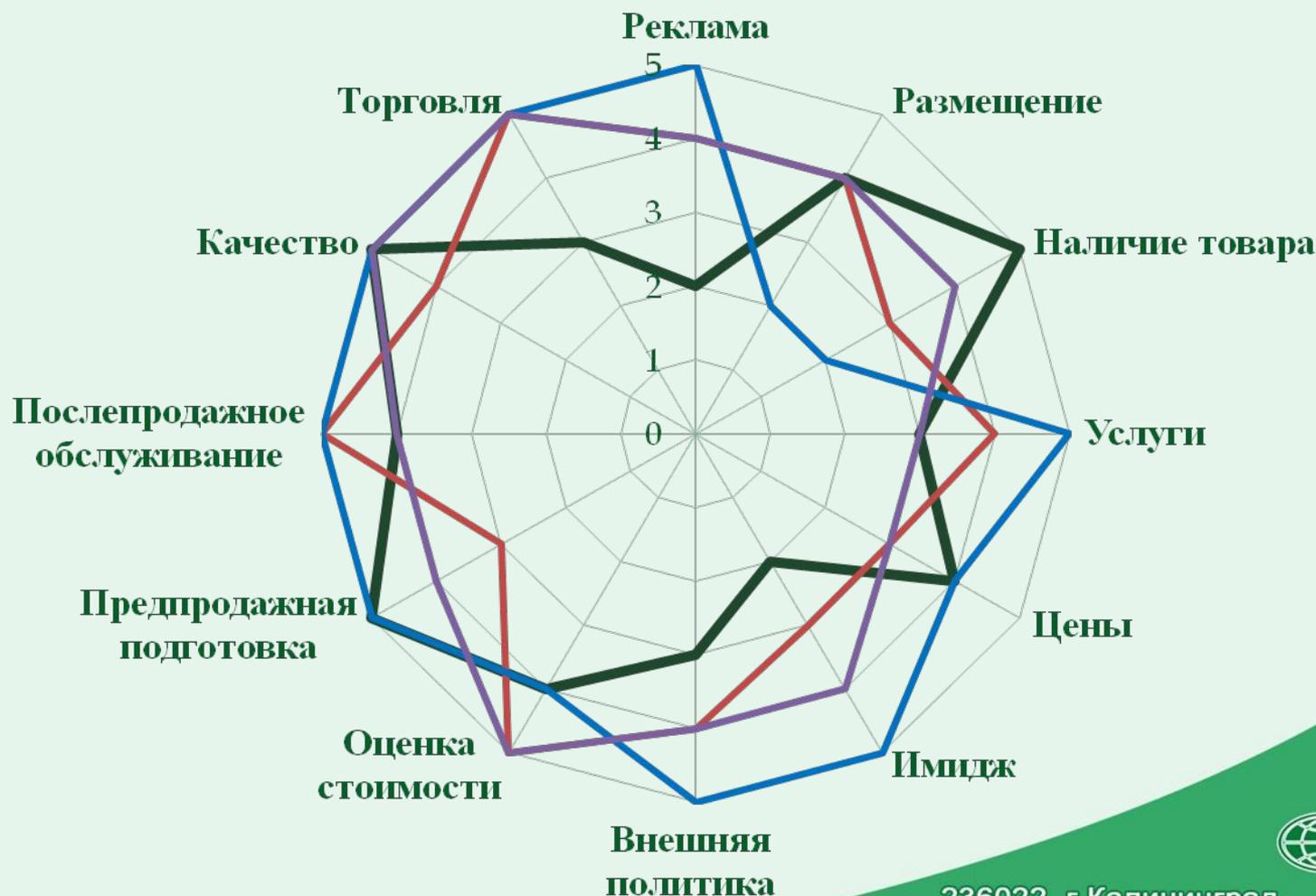


# Матрица Бостонской консалтинговой группы для группы товара КБТ

темп роста, %	высокий (более 10%)	<b>ТРУДНЫЕ ДЕТИ</b>	<b>ЗВЕЗДЫ</b>
		<b>WHIRLPOOL ELECTROLUX</b> (10%)	<b>SAMSUNG</b> <b>BEKO</b> (29%)
	низкий (менее 10%)	<b>СОБАКИ</b>	<b>ДОЙНЫЕ КОРОВЫ</b>
		<b>ARDO</b> <b>CANDY</b> (5%)	<b>BSH (BOSCH, SIEMENS)</b> <b>MERLONI (ARISTON,</b> <b>INDESIT)</b> <b>HANSA</b> (56%)
		<b>низкая</b> (менее 10%)	<b>Высокая</b> (более 10%)
<b>относительная доля рынка, %</b>			

# Гипотетический многоугольник конкурентоспособности

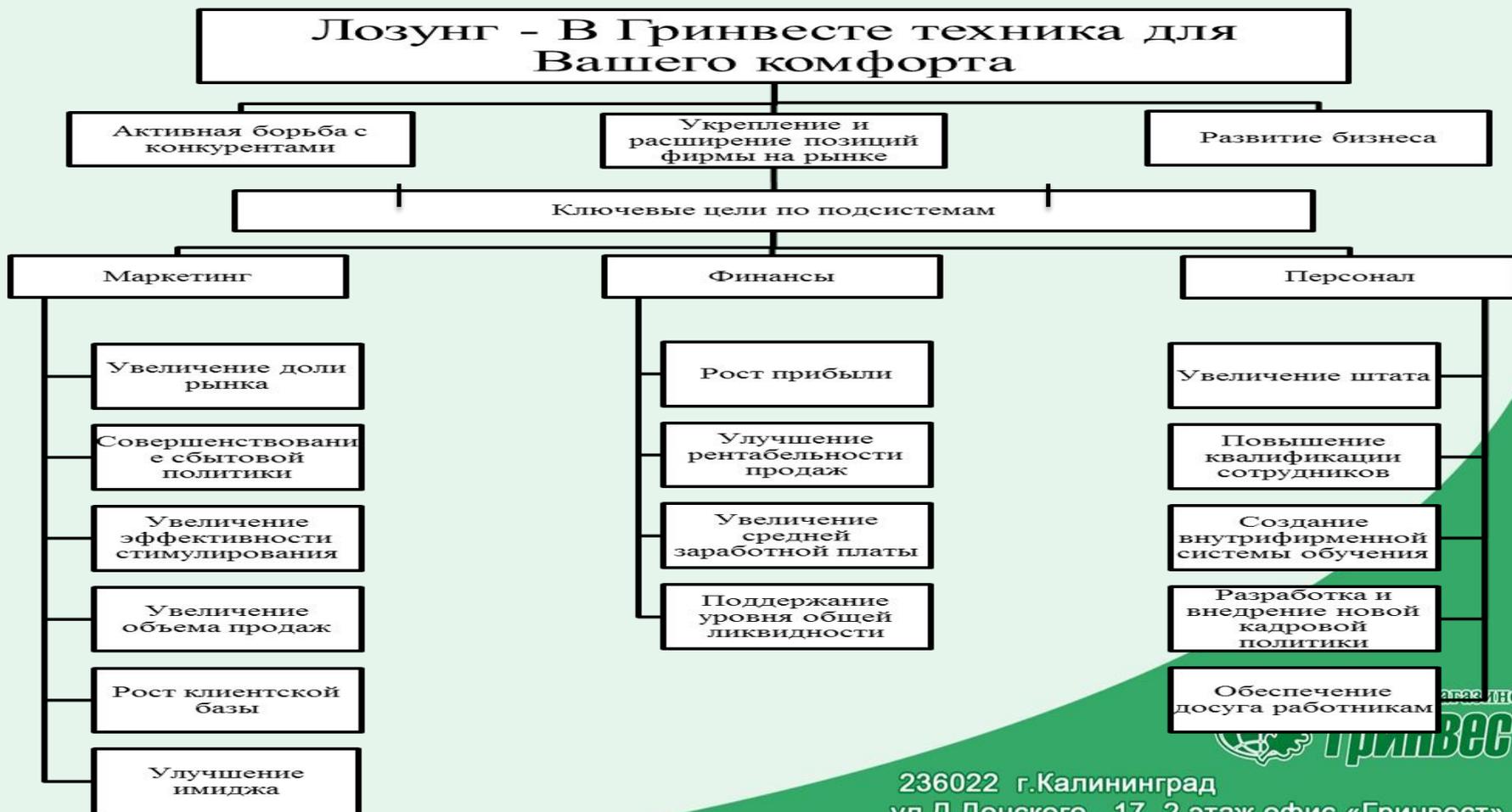
— Гринвест — Максимус — М.видео — Эльдorado



236022 г. Калининград  
ул. Д. Донского, 17 2 этаж офис «Гринвест»  
тел. +7 4012 604304  
тел./факс +7 4012 604305

# Основные предложения по повышению эффективности работы ООО «Технолюкс»

Сформулированы долгосрочные (корпоративные) ООО «Технолюкс»



236022 г.Калининград  
ул.Д.Донского, 17 2 этаж офис «Гринвест»  
тел. +7 4012 604304  
тел./факс +7 4012 604305

## Сформулированы краткосрочные (функциональные) цели на 2015 год

Области определения целей	Цели
Маркетингово-сбытовая деятельность	<ul style="list-style-type: none"> <li>– улучшить узнаваемость бренда «Гринвест», поднять узнаваемость бренда потребителями до уровня 20 %</li> <li>– увеличить интенсивность и качество рекламных мероприятий на 100%</li> <li>– разработка различных вариаций ценовых скидок и льгот на дополнительные услуги для стимуляции увеличения объема продаж</li> <li>– увеличить товарооборот на 15%</li> <li>– увеличить свою долю на рынке на 5%</li> </ul>
Работа с поставщиками бытовой техники	<ul style="list-style-type: none"> <li>– заключение договоров с поставщиками о предоставлении мотивационных бонусов продавцам и покупателям</li> <li>– увеличение закупок продукции на 10%.</li> <li>– выполнение планов закупа продукции (получение годовых бонусов за выполнение и перевыполнение плана)</li> </ul>
Финансы	<ul style="list-style-type: none"> <li>– увеличение прибыли в 2015 году на 2-3% (от уровня 2014 г.)</li> <li>– увеличение рентабельности на 1 - 1,5% в год в течение 2015- 2016 года</li> <li>– увеличение средней заработной платы к концу 2015 года до 25000 руб.</li> <li>– разработка современной системы материального стимулирования работников предприятия в 2015 году;</li> <li>– обеспечение финансовыми средствами на: проведение маркетинговых исследований, новое оборудование, кадровую политику, сбытовую деятельность.</li> </ul>
Человеческие ресурсы	<ul style="list-style-type: none"> <li>– проведение тренингов с целью повышения квалификации сотрудников (1 раз в квартал)</li> <li>– регулярное (1 раз в год) проведение аттестации персонала</li> <li>– переквалификация бренд-менеджеров в менеджеров по категориям</li> </ul>

**Сформулирована генеральная стратегия – стратегия розничной торговли в варианте «расширение рынка» с элементами варианта «диверсификация».**

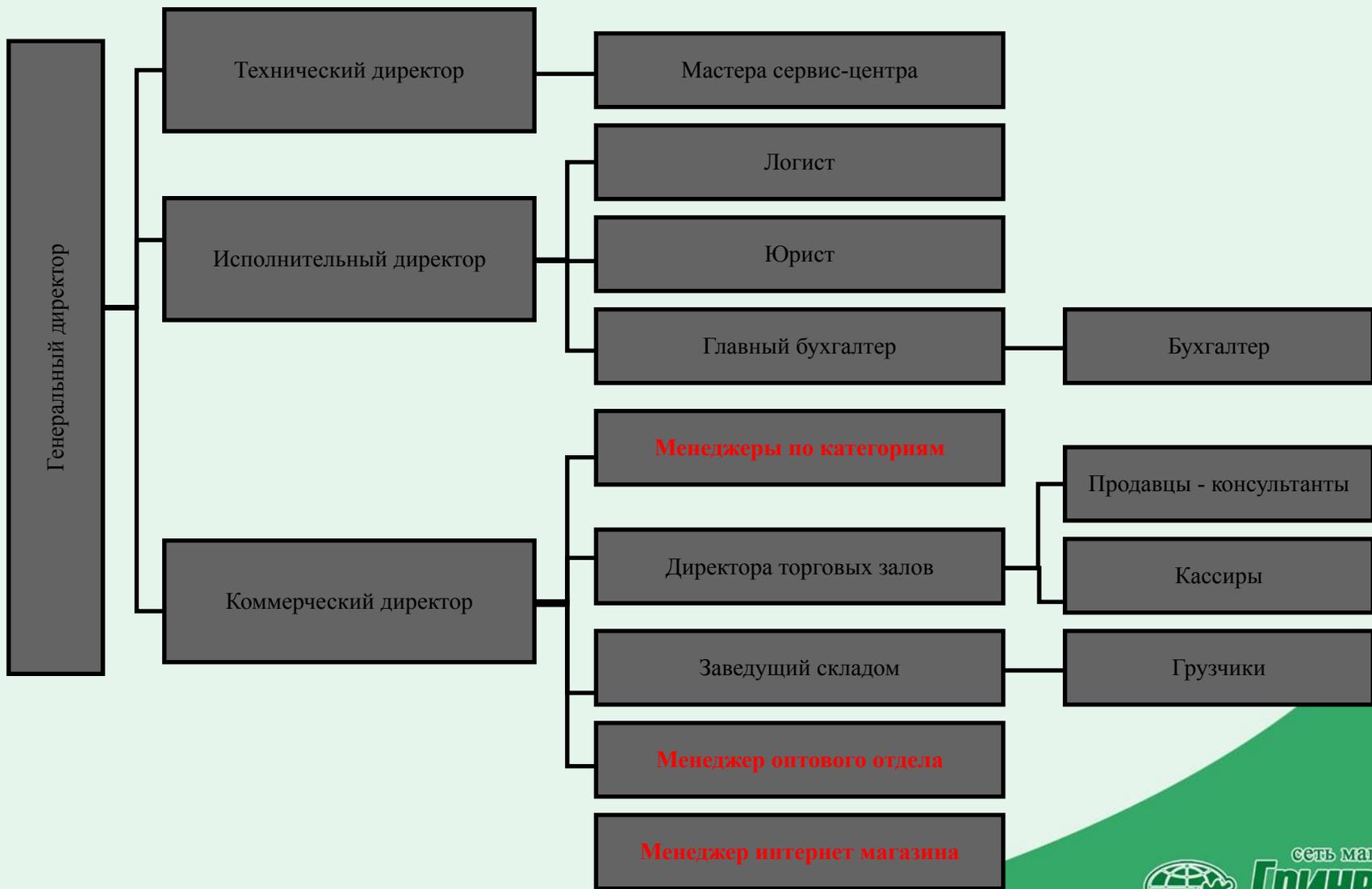
- При диверсификации использовать ранее не используемые у себя виды торговли, направленные на сегмент рынка, который ранее был не обслуживаемый. Как вариант можно использовать интернет-магазин, который при определенной «раскрутке» пользовался бы спросом, охватывая ранее не охваченную зону рынка. Так же можно рассмотреть вариант внедрения в ООО «Технолюкс» еще одного направления торговли – мелкооптовая торговля (так нет проблем с товаром).

**Сделаны предложения для корректировки стратегии ценообразования и внесения ряда изменений в имидж компании и сервис.**



236022 г.Калининград  
ул.Д.Донского , 17 2 этаж офис «Гринвест»  
тел. +7 4012 604304  
тел./факс +7 4012 604305

# Измененная структура организации ООО «Технолюкс»



# Затраты на интернет-магазин и мелкооптовую торговлю

Общая сумма расходов на изготовление и содержание первого года интернет магазина 170950 рублей

Наименование статьи затрат	Сумма, руб.
Написание «продающих» статей, то есть изготовление текстов представляющие товары и услуги	2шт×4500=9000
Пакет поддержки сайта на 1 год	5000
Услуга «Персональный менеджер»	12×10000=120000
Единовременные затраты на создание и внедрение интернет магазина составляют	36950
<b>Итого</b>	<b>170950</b>

## Изменения численности работников

(менеджер интернет магазина и менеджер оптового отдела)

$$P_{\text{нр}} = (10000 \times 12 + 30\% \times (10000 \times 12)) \times 2 = 312000 \text{ (рублей)}$$

## Прогнозируемые объемы продаж интернет магазина и отдела мелкооптовой торговли

$$TO_{\text{интернет}}^{\text{прогноз}} = 359\,903\,000 \times 7\% = 25\,193\,210 \text{ (рублей)}$$

$$TO_{\text{интернет}}^{\text{прогноз}} = 359\,903\,000 \times 7\% = 25\,193\,210 \text{ (рублей)}$$



236022 г.Калининград  
ул.Д.Донского, 17 2 этаж офис «Гринвест»  
тел. +7 4012 604304  
тел./факс +7 4012 604305

# Прогноз эффективности коммерческой деятельности торгового предприятия ООО «Технолюкс»

Показатели	2014	прогноз	Прогноз к 2014, %
Розничный товароборот, тыс. руб.	359903	428187	119,0
Себестоимость, тыс. рублей	255283	303585	118,9
– в % к товарообороту, %	70,9	70,9	100,0
Издержки обращения, тыс. руб.	69870	70593	101,0
– в том числе расходы на оплату труда, тыс. руб.	7556	7868	104,1
– издержки в % к товарообороту, %	19,4	16,5	85,0
Итого затраты, тыс. руб.	325153	374178	115,1
Прибыль от продаж сумма, тыс. руб.	34750	54009	155,4
– в % к товарообороту, %	9,7	12,6	130,0
Среднегодовая стоимость основных фондов, тыс. руб.	5362	5362	100,0
Среднегодовая стоимость оборотных средств, тыс. руб.	212373	212373	100,0
Среднесписочная численность работников, чел.	78	80	102,6
Производительность труда, тыс. руб.	4614	5352	116,0
Среднегодовая заработная плата, тыс. руб.	96,87	98,35	101,5
Показатель эффективности использования торгового потенциала, коэффициент	1,6	1,87	116,9
Показатель эффективности финансовой деятельности, коэффициент	0,15	0,24	160,0
Показатель эффективности трудовой деятельности, коэффициент	47,63	54,42	114,3
Интегральный показатель эффективности коммерческой деятельности, коэффициент	2,25	2,90	128,9
Оборачиваемость оборотных средств, обороты	1,69	2,02	119,5
Фондоотдача, руб.	67,12	79,85	119,0
Затратоотдача, руб\руб	1,11	1,14	102,7

236022 г. Калининград

ул. Д. Донского, 17 2 этаж офис «Гринвест»  
тел. +7 4012 604304

тел./факс +7 4012 604305

сеть магазинов

**Гринвест**

# Спасибо за внимание



236022 г.Калининград  
ул.Д.Донского , 17 2 этаж офис «Гринвест»  
тел. +7 4012 604304  
тел./факс +7 4012 604305