

Стратегия развития предприятия АО «Костромской завод автокомпонентов»

2я группа



МОТОРДЕТАЛЬ®

КОСТРОМА

ПЛАН:

- ▶ 1. Резюме (обзорный раздел).
- ▶ 2. Описание внутренней среды предприятия.
- ▶ 3. Описание внешней среды.
- ▶ 4. Описание продукции.
- ▶ 5. Постановка целей бизнес-плана.
- ▶ 6. Анализ рынков сбыта и маркетинг.
- ▶ 7. Производственный план.
- ▶ 8. Персонал и управление.
- ▶ 9. Финансы.
- ▶ 10. Оценка рисков и страхование.
- ▶ 11. Приложения.

Описание внутренней среды предприятия

Предприятие АО «Костромской завод автокомпонентов» расположено на окраине города Костромы, вдоль шоссе Москва-Кострома. Предприятие располагает производственными площадями – более 87 тыс. кв. метров, развитой инфраструктурой, собственной разветвленной системой железнодорожных подъездных путей.



Структура управления

Генеральный директор

Коммерческий директор

Технический директор

Бухгалтерия
Секретариат
Менеджер по персоналу
АХО
Безопасность

Отдел корпоративных продаж
Отдел дилерских продаж
Отдел розничных продаж
Отдел закупки
Отдел маркетинга

Производство
Логистика
Сервис
НИОКР
Отдел АСУ

Анализ потенциала предприятия

Физические ресурсы

- ▶ Сборочные конвейеры - ОАО «КамАЗ-Дизель»
- ▶ Поставщик моторов - ОАО «Автодизель» УП «Минский моторный завод» и др.
- ▶ Литейные и обрабатывающие комплекс - ERGO, TAKISAWA и др.
- ▶ В производстве поршней задействовано передовое оборудование: Takisawa, GFS, Otto Harrandt и т. д.

Входящие поставки:

- ▶ алюминиевые сплавы
- ▶ легированный чугун
- ▶ серый; высокопрочный чугун
- ▶ легированная сталь



Человеческие ресурсы

На данный момент на АО «КЗА» занято 1 900 человек. Существует недостаток численности производственного персонала (Инженеры-технологи-программисты станков с ЧПУ, наладчики КИПиА металлурги и др.)



Финансовые ресурсы

В 2016 г. выручка от реализации составила 3 650 130 000 руб., в то время, как размер чистой прибыли составил 13 982 000 руб.

Уставный капитал, руб.	213 000
Капитал и резервы, руб.	1 894 927 000
Активы, руб.	6 474 307 000
Обязательства, руб.	4 579 380 000



Нематериальные

Товарный знак RU № 260833.



МОТОРДЕТАЛЬ



Описание внешней среды предприятия

Основные покупатели АО «КЗА» на первичном рынке автокомпонентов в России:

- ▶ ОАО «КАМАЗ», ОАО «Ярославский моторный завод», ОАО «Ульяновский моторный завод», ОАО «Алтайский моторный завод», Уральский автомобильный завод («УралАЗ»), Павловский автобусный завод «ПАЗ», Ликинский автобусный завод ЛиАЗ, ПАО «НЕФАЗ» Нефтекамский автозавод, Курганский автобусный завод КАВЗ, Минский автомобильный завод, Кременчугский автомобильный завод (КрАЗ).



Основные покупатели на мировом рынке:

- ▶ Kolbenschmidt, Burkert Fahrzeugteile GmbH, MS Motor Service International GmbH, Германия, DMI, Великобритания, ERS Engineering Corp., США, GEA Grasso, Нидерланды, MOTOR'S, CCC Srl., Италия, Perkins Engines Company Ltd., Великобритания, H. CEGIELSKI, Польша, Anglo Belgium Corporation, Бельгия, Bergmann Automotive GmbH, Германия, MTU Friedrichshafen GmbH, Германия.
- ▶ Концерны NISSAN, RENAULT, FORD, VOLKSWAGEN, MAZDA выбрали поршневую «Мотордеталь» для двигателей, производимых на территории России.



1846

H.CEGIELSKI-POZNAŃ S.A.

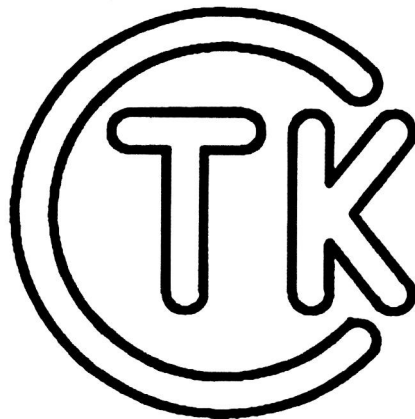


KOLBENSCHMIDT



Основными конкурентами на российском рынке автокомпонентов являются:

- ▶ ООО "Самара Трейдинг Компани", ОАО «Ставропольский завод поршневых колец», ООО «Самарская технологическая компания», ОАО «Заволжский моторный завод», ООО «Камский моторный завод»



КАМСКИЙ
МОТОРНЫЙ
ЗАВОД

- ▶ На мировом рынке существует три основных производителя поршневых колец – Kolbenschmidt, Mahle и Federal Mogul.



Поставщики АО «КЗА»

- ▶ Поставщик сборочных конвейеров ОАО «КамАЗ-Дизель», ОАО «Автодизель» (Ярославский моторный завод), УП «Минский моторный завод», ОАО «Ульяновский моторный завод», ОАО «ПО «Алтайский моторный завод», ОАО «Тутаевский моторный завод».



5 Сил конкуренции	Уровень влияния
Угроза вторжения новых игроков	Средний
Рыночная власть покупателей	Высокий
Рыночная власть поставщиков	Низкий
Появление товаров-заменителей	Низкий
Внутриотраслевая конкуренция	Высокий

Экономические факторы

- ▶ За последние годы вслед за снижением производства автомобилей упали и объемы рынка автокомпонентов. По данным на начало 2016 года объем рынка комплектующих сократился почти в два раза до 14,3 миллиарда долларов.
- ▶ Рост курса валют, с одной стороны, увеличивает возможность быть более конкурентным по ценам по сравнению с импортными автокомпонентами, но, с другой стороны, сдерживает развитие отрасли из-за увеличившейся стоимости производственного оборудования.



Технологические факторы.

- ▶ Сейчас в изготовлении задействовано самое современное роботизированное оборудование – литейные и обрабатывающие комплексы: ERGO, TAKISAWA, GOETZE, KOLBENSCHMIDT, DUKER, DEGUSSA, ZIPPEL, OTTO HARRANDT.
- ▶ В производстве компонентов «Мотордеталь» применяются как собственные наработанные технологии, так и лучший опыт ведущих мировых компаний.
- ▶ Отдельно стоит выделить внедрение технологии фосфатирования и анодирования в производстве поршней.
- ▶ Особенностью производства стало использование современной технологии сухой механической обработки металлических заготовок.



- ▶ Продукция «КЗА» постоянно совершенствуется:
- ▶ - переход на сплавы, позволяющие увеличить срок службы и надёжность продукции «Мотордеталь»;
- ▶ - внедрение уникальных покрытий:
ncMDCr (Нанохром) для поршневых колец
и NANOFRIKS(Нанофрикс) для поршней, значительно снижающих потери на трение и продлевающих срок службы двигателя.



Международные факторы

- ▶ Страны-импортеры продукции ЗАО «КЗА»:
- ▶ Афганистан, Ирак, Сирия, Монголия, Польша, Украина, Болгария, Молдова, Вьетнам, Казахстан, Узбекистан, Кыргызстан, Азербайджан, Туркменистан, Таджикистан, Грузия, Армения, Беларусь, Литва, Куба и др.
Среднегодовой оборот экспорта (млн. долл. США) 16 млн. долл. США.
- ▶ Изменение курсовой разницы валют подтолкнуло иностранных производителей автомобилей, локализовавшихся в России, искать пути снижения себестоимости выпускаемой продукции и активно сотрудничать с местными производителями автокомпонентов (например, с АО «КЗА»).

- ▶ Однако существует определенный риск того, что многие страны Европы откажутся от двигателей внутреннего сгорания.



Описание продукции и услуг

АО «КЗА» производит следующие категории продукции:

- ▶ Поршни
- ▶ Цельнолитой поршень.
- ▶ Поршень с терморегулирующей вставкой.
- ▶ Поршень с вставкой под верхнее компрессионное кольцо.
- ▶ Поршень с каналом масляного охлаждения.



Гильзы цилиндра:

- ▶ Мокрая гильза.
- ▶ Мокрая гильза с нагаросъемным кольцом.
- ▶ Цилиндр для двигателей с воздушным охлаждением.
- ▶ Заготовка гильзы.
- ▶ Сухие гильзы. Хонигованные.



Еще одним из видов продукции, изготавливаемом на предприятии, являются поршневые пальцы.


Всего на заводе производятся два вида пальцев: фиксированный палец и плавающий.

Также производятся поршневые кольца.



CLUBTURBO

Постановка целей стратегии

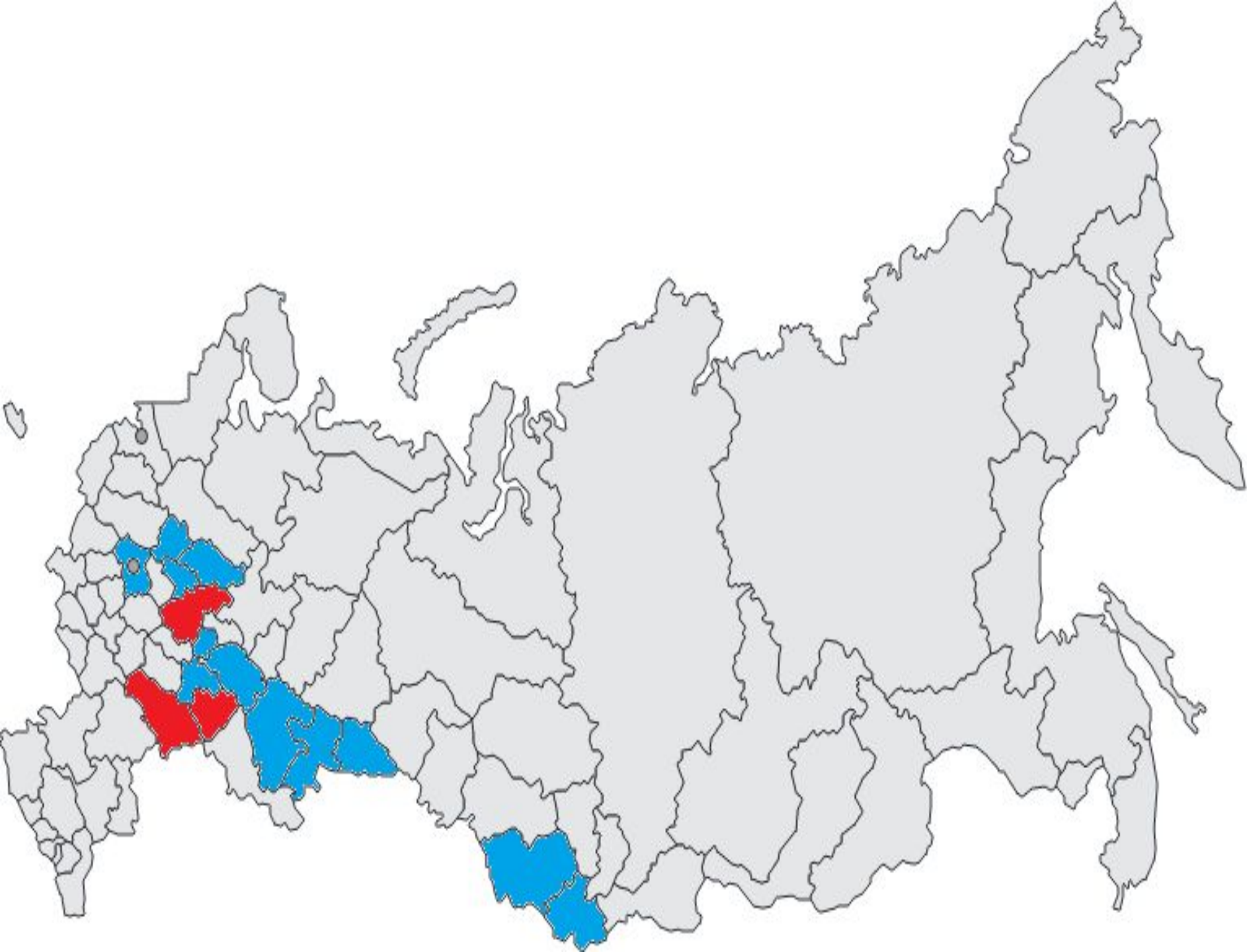
The background features abstract, overlapping geometric shapes in various shades of blue, ranging from light sky blue to deep navy blue. The shapes are primarily triangles and polygons, creating a modern, dynamic feel. The text is positioned on the left side of the slide, set against a plain white background.

Увеличение выручки компании до 10 млрд. руб. к 2032 году

Расширение доли рынка			Расширение объемов производства в 2 раза к 2032 году			
Увеличение доли рынка на мировом рынке автокомпонентов на 15% к 2025 году и еще на 15% к 2032	Увеличение доли рынка в России до 80% к 2032 году	Повышение спроса на продукцию как на первичном, так и на вторичном рынке	Увеличение эффективности производства		Внедрение новой продукции и увеличение объемов выпуска существующей	
			Осуществление дальнейшего технического перевооружения увеличение объемов инвестиций на 1-2% каждый год.	Повышение производительности труда работников на 15%	Увеличение объема производства поршневых пальцев на 35% за счет увеличения объемов производства существующих видов, а также производства новых видов.	Увеличение объема производства поршневых колец на 25%, гильз на 20%, поршней на 50%

Анализ рынков сбыта и маркетинг.

<p>Российский рынок автокомпонентов</p>	<p>ОАО «КАМАЗ», ОАО «Ярославский моторный завод», ОАО «Ульяновский моторный завод», ОАО «Алтайский моторный завод», Уральский автомобильный завод («УралАз»), Павловский автобусный завод «ПАЗ», Ликийский автобусный завод ЛиАЗ, ПАО «НЕФАЗ» Нефтекамский автозавод, Курганский автобусный завод КАВЗ</p>	<p>Автовладельцы, станции техобслуживания автомобилей</p>
<p>Мировой рынок автокомпонентов</p>	<p>Kolbenschmidt, Burkert Fahrzeugteile GmbH, MS Motor Service International GmbH, Германия, DMI, Великобритания, ERS Engineering Corp., США, GEA Grasso, Нидерланды, MOTOR'S, CCC Srl., Италия, Perkins Engines Company Ltd., Великобритания, H. CEGIELSKI, Польша, Anglo Belgium Corporation, Бельгия, Bergmann Automotive GmbH, Германия, MTU Friedrichshafen GmbH, Германия, ОАО «Минский моторный завод», Кременчугский автомобильный завод (КрАЗ).</p> <p>Концерны NISSAN, RENAULT, FORD, VOLKSWAGEN, MAZDA выбрали поршневою «Мотордеталь» для двигателей, производимых на территории России.</p>	
	<p>Первичный рынок автокомпонентов</p>	<p>Вторичный рынок</p>



Производственная стратегия

The background features abstract, overlapping geometric shapes in various shades of blue, ranging from light sky blue to deep navy blue. The shapes are primarily triangles and polygons, creating a dynamic, modern aesthetic. The text is positioned on the left side of the slide, set against a plain white background.

- ▶ Нарращивать объемы производства на 2-3% в год как за счет увеличения объемов производства существующих видов продукции, так и за счет внедрения новых.
- ▶ В частности, наращение объемов производства поршневых пальцев.
- ▶ Для осуществления наращения объемов производства необходимо увеличить штат сотрудников. Привлечь дополнительный производственный персонал: 320 человек.
- ▶ На создание и расширение производственных мощностей потребуются дополнительно 2 603 млн. руб.



Персонал и управление

- ▶ **Поставлена цель:** «Открытие 400 рабочих мест, то есть увеличение штата работников предприятия на 21,5%. Из них 60% промышленного персонала».
- ▶ Рассмотрим основные пути достижения цели.



Для повышения эффективности привлечения интересующих кадров

- повысить стабильность выплат заработной платы,
- повысить уровень реальных доходов до средней з/п по региону (23 тыс руб)
- продолжать процесс повышения квалификации для уже существующих кадров



Для увеличения мотивации труда:

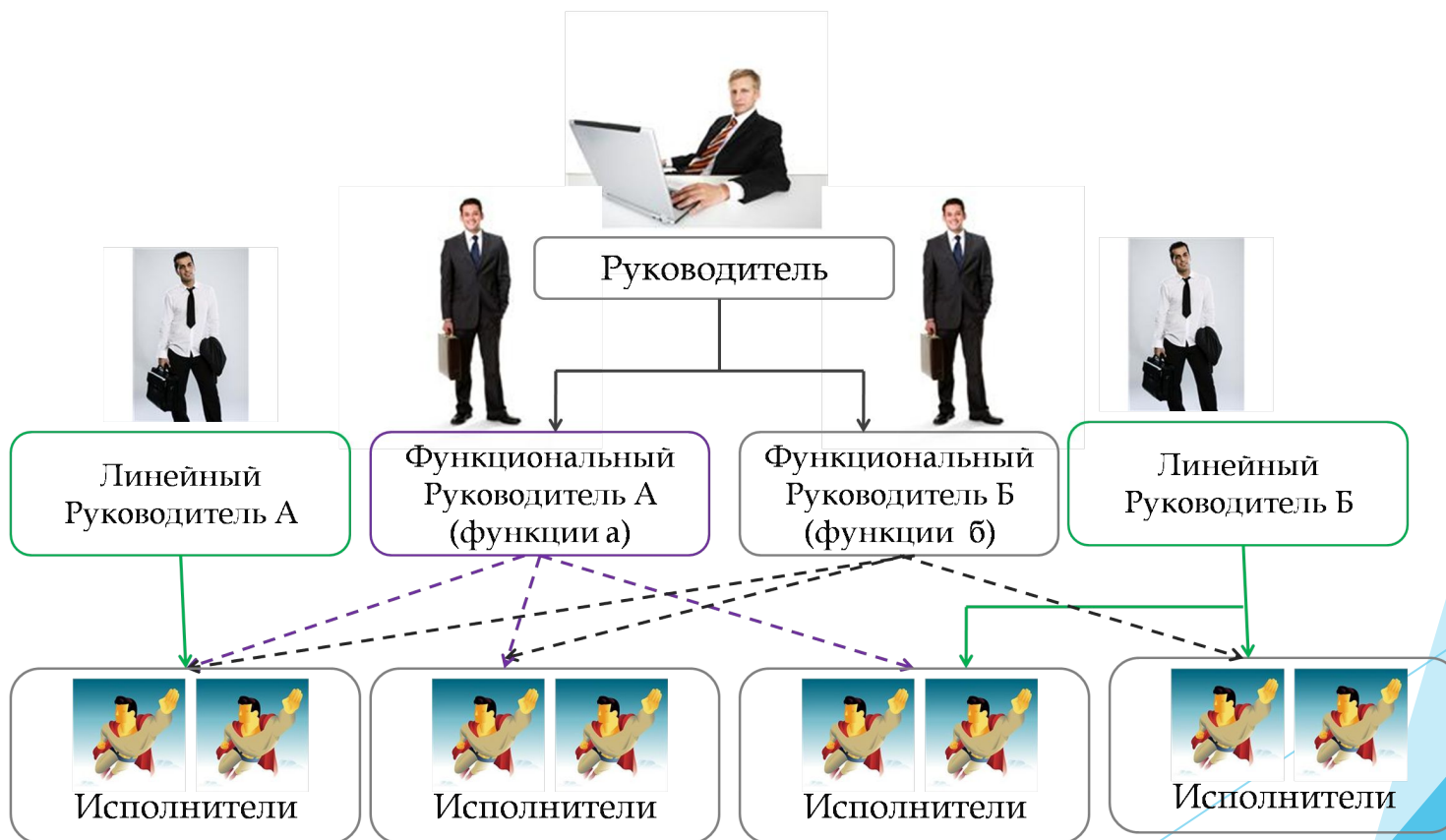
- достижение гибкости в карьерном росте
- поощрение саморазвития сотрудников. Организация профильных семинаров, тренингов и конференций, мероприятий внутри компании, где сотрудники делятся знаниями и опытом. Когда работа помогает личностному росту, это является положительным фактором и для предприятия, и для сотрудника.
- для повышения производительности труда следует устроить соревнования между сотрудниками.
- внедрение системы виртуальных бейджей

На данный момент на предприятии представлена линейно-функциональная структура управления, которой характерно:

- ▶ Отсутствие тесных взаимосвязей и взаимодействия на горизонтальном уровне между структурными подразделениями.
- ▶ Недостаточно четкая ответственность подразделений, так как готовящий решение, как правило, не участвует в его реализации.
- ▶ Чрезмерно развитая система взаимодействия по вертикали, а именно подчинение по иерархии управления, т.е. тенденция к чрезмерной централизации.



Все вышеперечисленное обуславливает необходимость реформирования структуры управления. Целесообразно внедрение дивизиональной структуры путем выделения управленческих звеньев, специализирующихся по видам товаров: поршней, гильз, пальцев и тд.

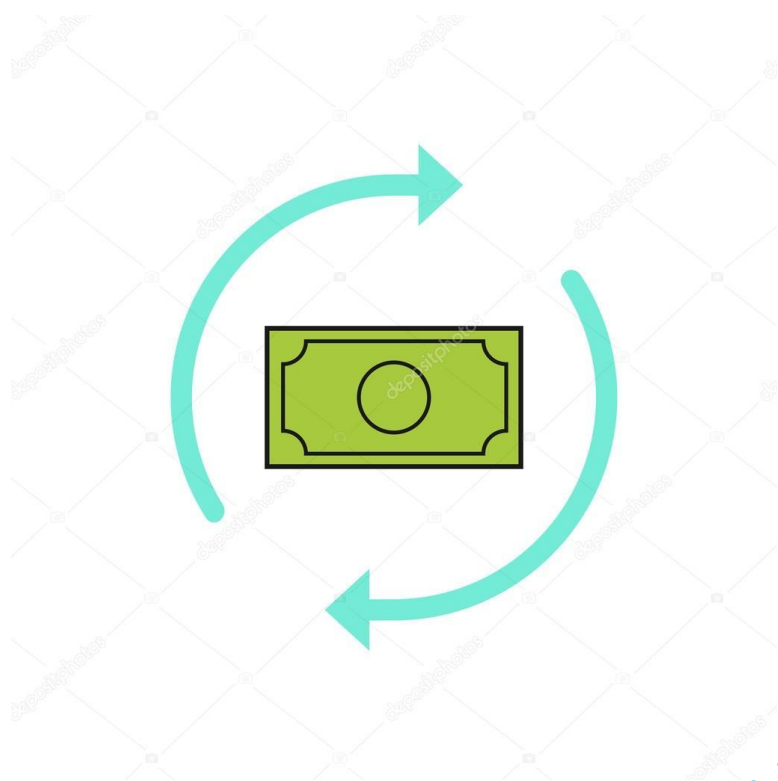


Финансы

- ▶ Для привлечения инвесторов следует предоставлять потенциальным инвесторам более полную, подробную информацию о проведенных ранее крупных проектах, о их результатах, это потребовалось бы для дальнейшего увеличения потоков, формирования группы постоянных инвесторов, на которых можно было бы опираться в своей дальнейшей деятельности.



- ▶ Оборачиваемость активов (0,62) меньше среднеотраслевого значения (1,17), при этом превосходит показатель компании за 2015 г. (0,59).
- ▶ Для увеличения данного показателя необходимо увеличить цикл прибыли и ее возвращение в оборот бизнеса. Этому может способствовать рост продаж продукции и сокращение времени пребывания ее на складе.



- ▶ В целях ускорения расчетов необходимо повышать оборачиваемость дебиторской задолженности, т.е. уменьшать период ее обращения в деньги. Для этого следует уменьшить долю дебиторской задолженности в общей сумме оборотных активов. Этого предприятие может достигнуть путем применения в расчетах с покупателями предварительной оплаты.
- ▶ За планируемый период времени посредством данного метода необходимо достичь сокращения дней оборачиваемости дебиторской задолженности до 90 дней.

Оценка рисков и страхование.

Внешние риски

- Политическая обстановка в стране. Санкции, введенные некоторыми странами мира против России, могут быть усилены при ухудшении политической ситуации. Возможность введения запрета на двигатели внутреннего сгорания в некоторых странах.
- Экономическая обстановка в стране - все те же санкции, нестабильный курс валюты, регулярные изменения в налоговом законодательстве.
- Постоянно меняющееся законодательство РФ.
- Природные катаклизмы.

▶ **Внутренние риски**

- **Производственные риски** - опасность отступления от планируемых объемов производства.

- **Рыночные риски** - снижение цен на рынке автокомпонентов из-за снижения покупательного спроса населения и снижения объемов продаж на рынке новых автомобилей, изменение спроса под влиянием внешних факторов, например, появление кардинально новой технологии производства двигателей, из-за которой снизится спрос на ЦПГ.

И, как следствие двух предыдущих пунктов - **финансовый риск**, при котором предприятие получает намного меньше расчетной прибыли.



Спасибо за внимание!

The background features abstract, overlapping geometric shapes in various shades of blue, ranging from light sky blue to deep navy blue. These shapes are primarily located on the right side of the frame, creating a modern, dynamic feel. The rest of the background is plain white.