



Программа подготовки управленческих кадров для организаций  
народного хозяйства Российской Федерации

Итоговая аттестационная работа



# ОПРЕДЕЛЕНИЕ И РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ КОМПАНИИ

## «ТЕХНОКОМФ СТ»



Слушатель: А.В.Бычков

Владимир 2021



# Цель работы

ООО «Технокомф СТ»

Определить конкурентную стратегию  
развития компании

Отработать на практике концепции и  
модели, относящиеся к определению  
стратегии на примере компании  
«Технокомф СТ»



# NO NAME



# ТЕХНОКОМФ

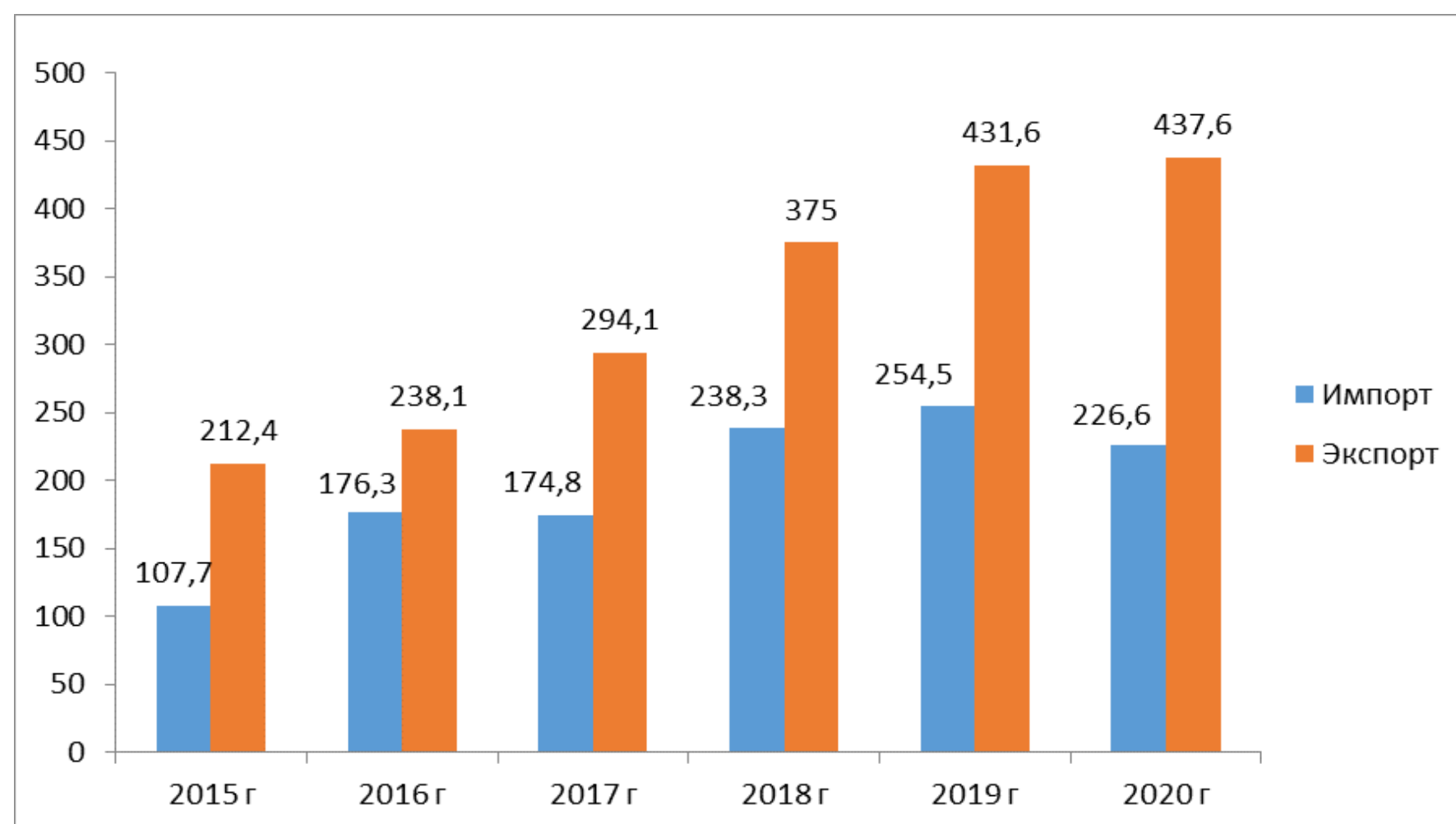


# Обзор рынка

## Объем продаж

Продажи мебели в России в 2020 г. составили 539,6 млрд. руб., что на 0,4% ниже по сравнению с 2019 г.

Экспорт мебели из России в прошлом году составил \$437,6 млн., что на 1,4% больше, чем в 2019 г.



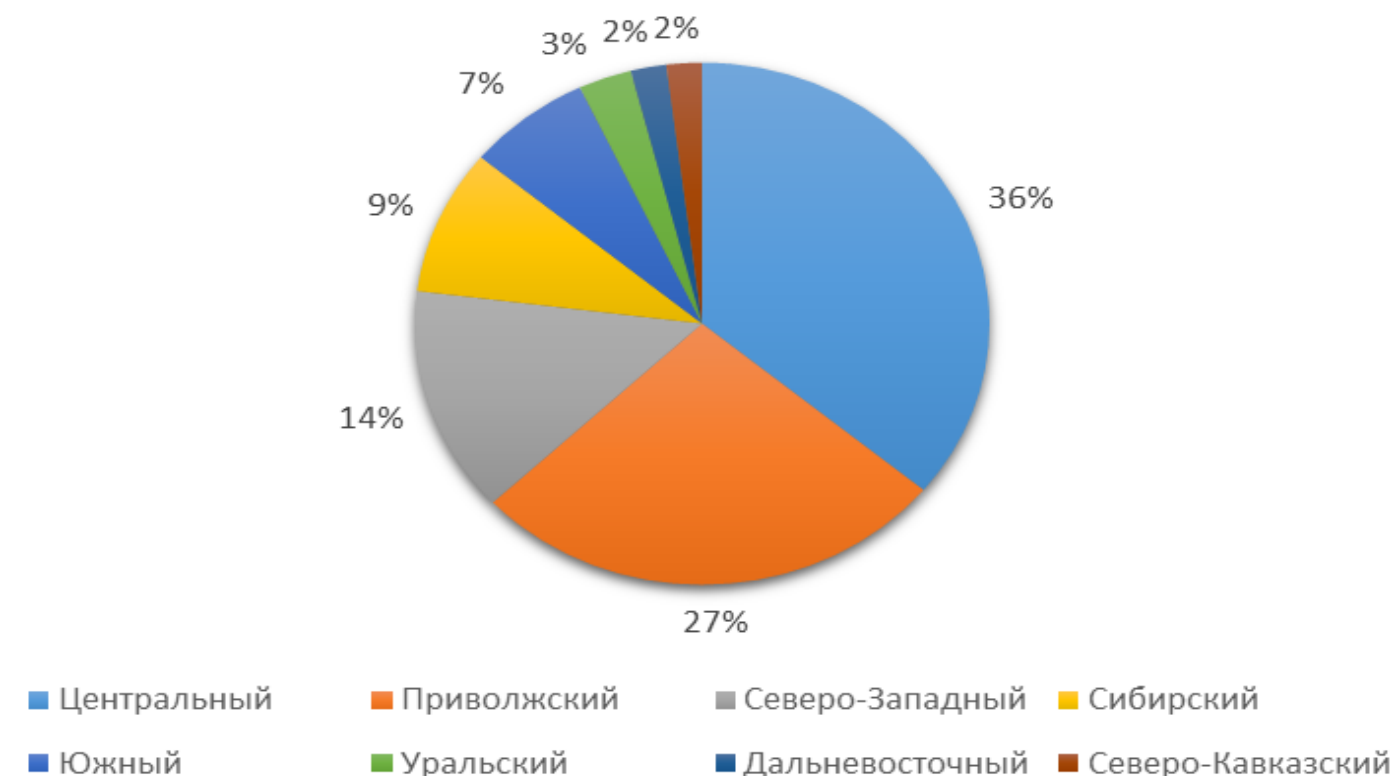
# Обзор рынка

## Производство мебели в РФ

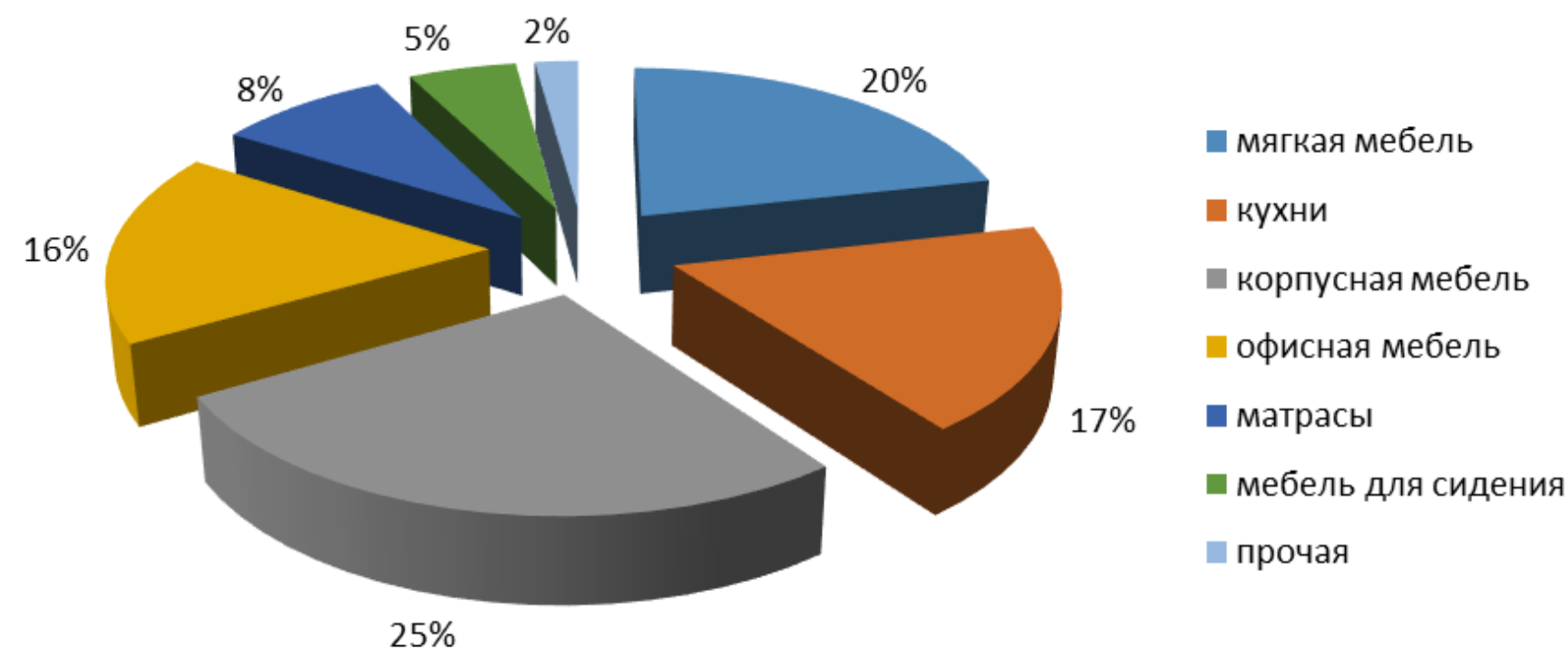
Наибольший вклад в работу мебельной промышленности в 2020 г. внесли предприятия Центрального федерального округа: на их долю пришлось 36 %



Производство мягкой мебели в РФ



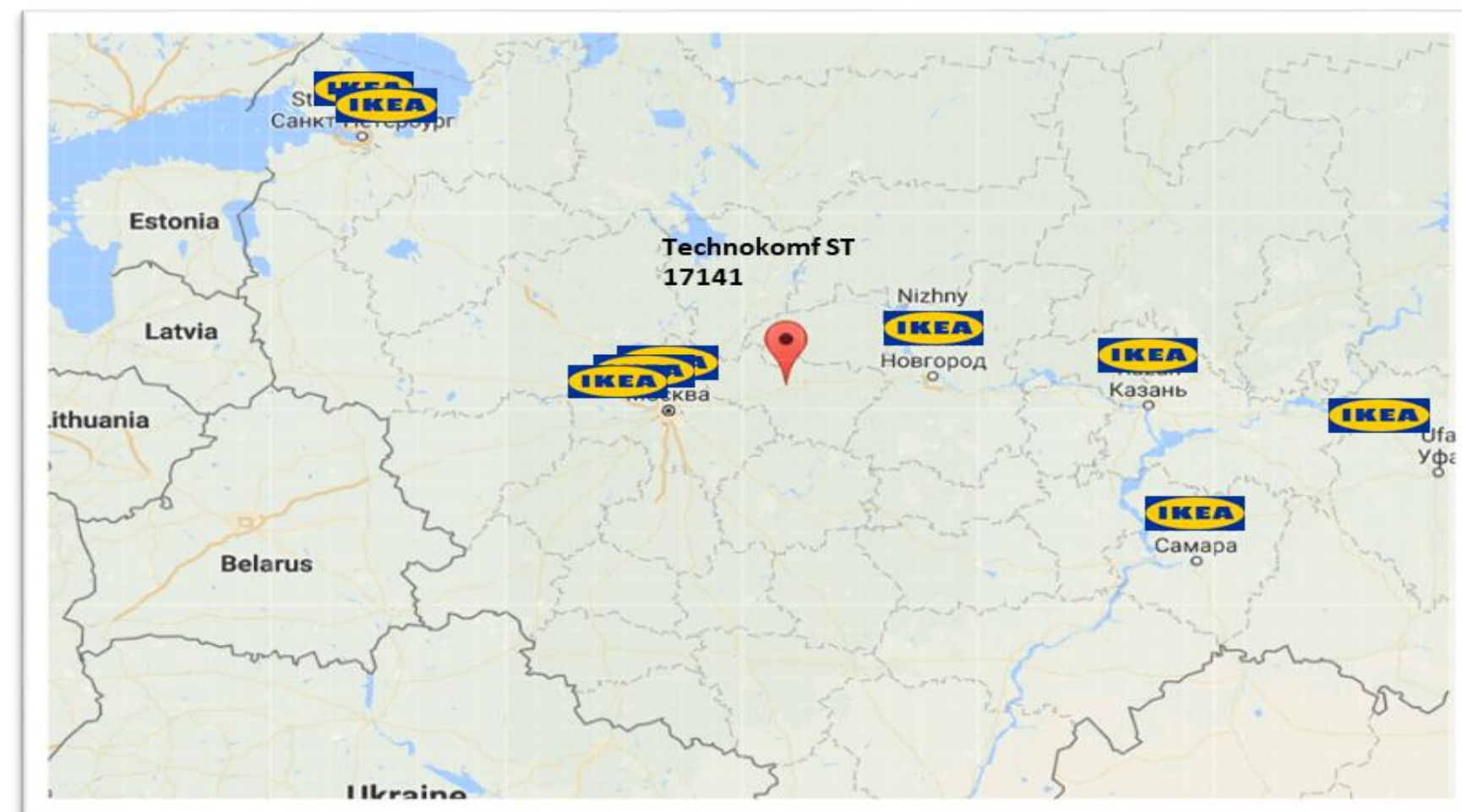
Сегменты мебельного рынка в 2020 г.



# Обзор организации

## «Технокомф СТ»

Мебельная фабрика «Технокомф» основана в 2005 году в г. Подольск. В связи с расширением производства, в 2013 году создана новая площадка «Технокомф СТ», находящаяся во Владимирской области, Собинского района, пос. Ставрово, вблизи федеральной трассы М7.



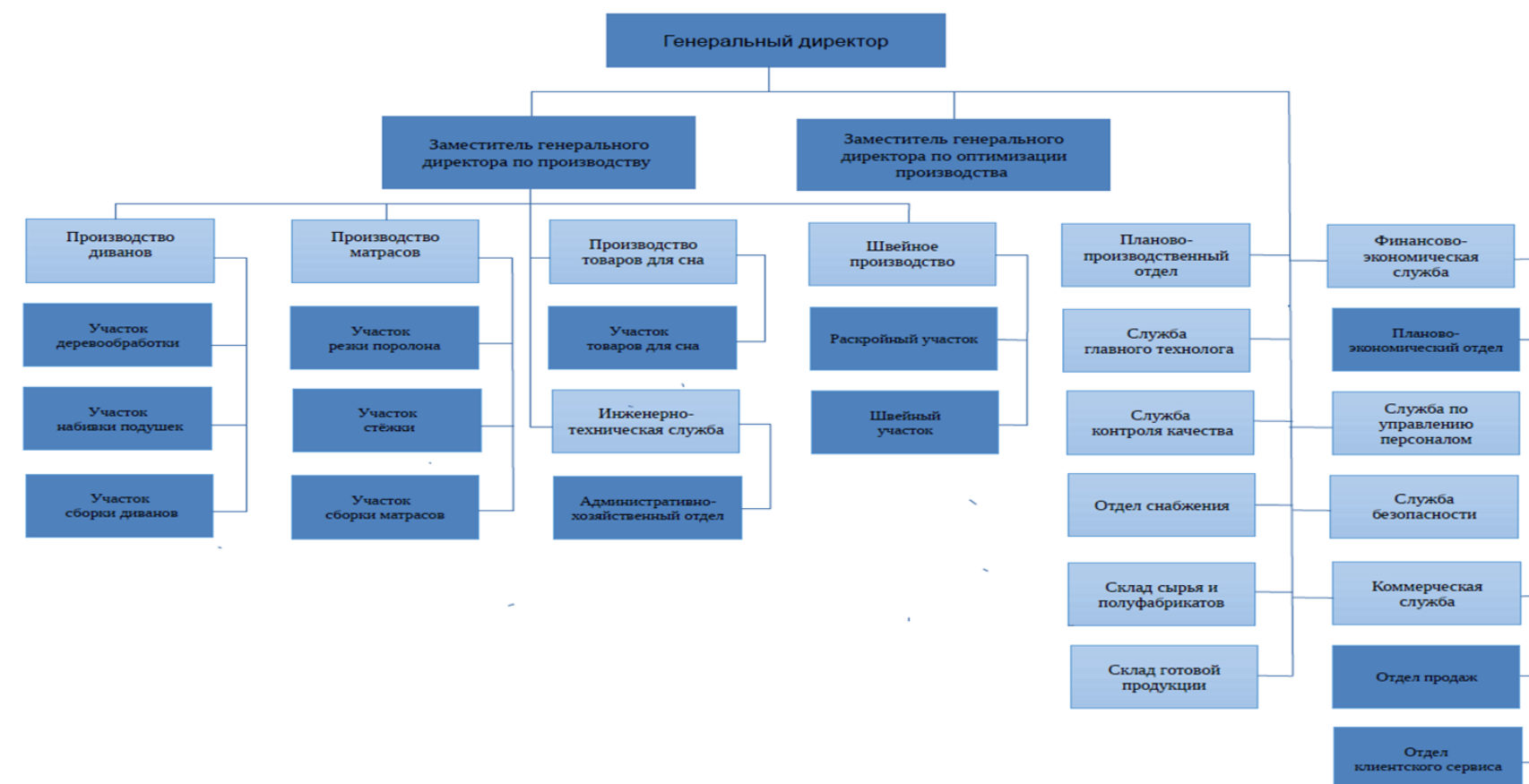
# Обзор организации

## Персонал

На фабрике работает 550 человек, из них 7 человек руководители высшего звена, 65 чел. ИТР среднего звена и 478 человек рабочие разных профессий.



СТАНДАРТ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ ООО «ТЕХНОКОМФ СТ» на 2021г.



# Обзор организации

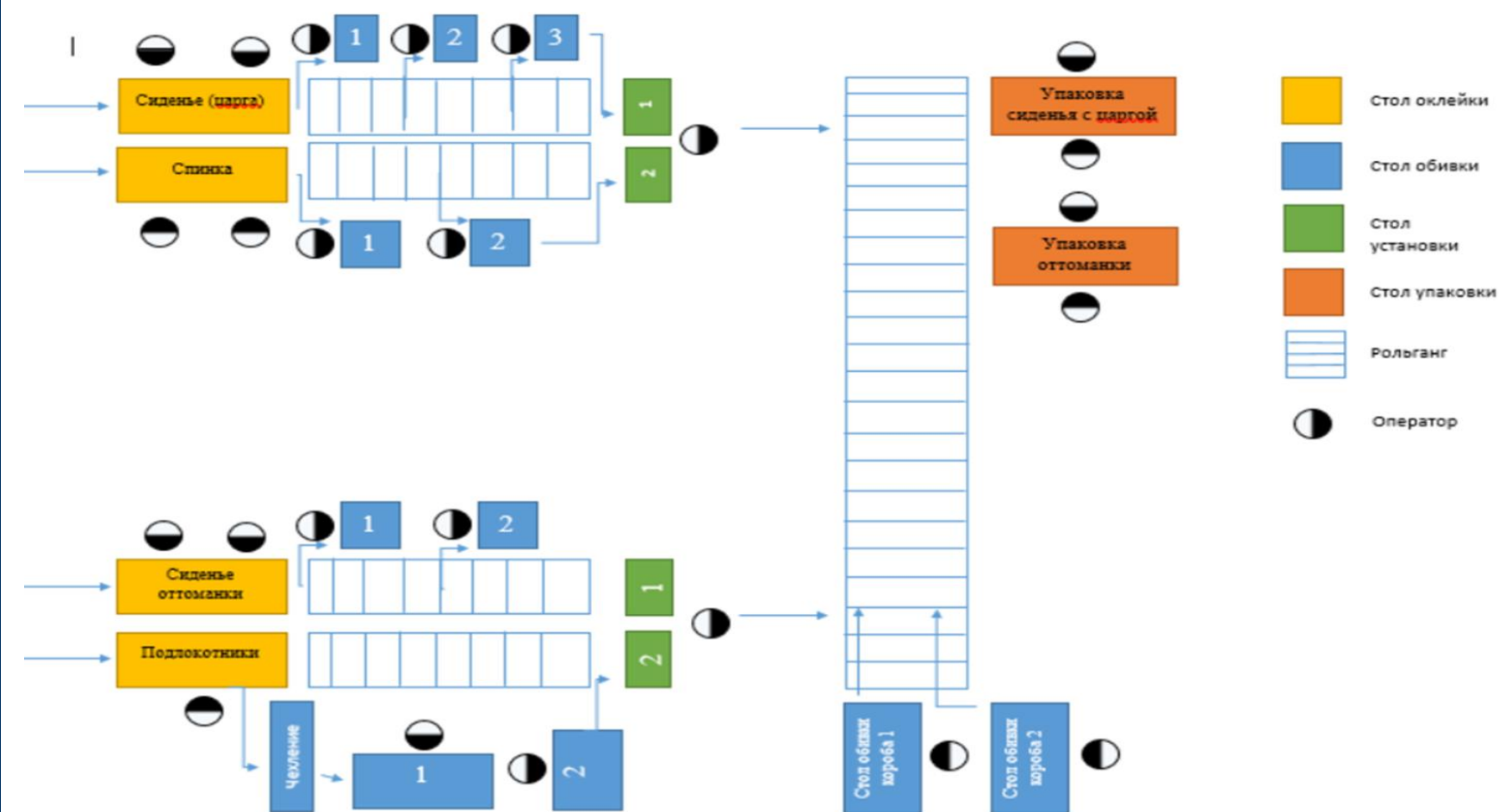
## Операционная деятельность

Операционная деятельность предприятия «Технокомф СТ» в основном строилась под нужды компании ИКЕА. Выстраивалось производство и контроль качества регламентируемыми стандартами ИКЕА IWAY.



<b>Инфраструктура</b>	Производственные площади. Бытовые помещения. Оборудование. Транспорт .Руководство процессами			
<b>Человеческие ресурсы</b>	Высококвалифицированный персонал со специальными знаниями и навыками. Развитая система обучения персонала			
<b>Разработка технологии</b>	Высокопроизводительное оборудование. Современное программное обеспечение			
<b>Материально техническое снабжение</b>	Льготы от поставщиков сырья. Долгосрочный объем заказа			
<b>Логистика</b>	<b>Операции</b>	<b>Исходящие МТЦ</b>	<b>Маркетинг и продажи</b>	<b>Послепродажное обл.</b>
<b>-Энергоресурсы</b>	<b>-Изготовление полуфабрикатов ДО</b>	<b>-Склад готовой продукции</b>	<b>ИКЕА</b>	<b>-Отдел приема и обработки рекламационных операций</b>
<b>-Материалы</b>	<b>-Пошив чехлов</b>	<b>-Отгрузка продукции заказчику</b>		
<b>-Комплектующие</b>	<b>-Сборка мебели</b> <b>-Упаковка</b>			

ПРИВЫЛЪ



# Обзор организации

## Маркетинговый анализ

### 4P/4C

Наблюдается серьезный разрыв по цене товара

Рентабельность составляет 7% - это низкий показатель по сравнению со средним показателем по отрасли (10-15%).



4P	4C	Разрыв
<p><b>Продукт</b> Мягкая мебель (диван Бриссунд )</p>	<p><b>Потребитель</b> Хочет получать: -товар высокого качества -в нужных объемах (SPI) -точно в срок</p>	<p>Нет разрыва. Компания работает по высоким стандартам IWAY ИКЕА, постоянно проходит аудиты на соответствие</p>
<p><b>Цена</b> Полная себестоимость 1 дивана составляет 12 000 руб.</p>	<p><b>Стоимость</b> Хочет получать за 12 840 руб. (рентабельность 7%)</p>	<p>Стоимость товара устраивает потребителя, а предприятие нет. Отсутствует возможность повысить цену из за долгосрочных договоров.</p>
<p><b>Место</b> Производство расположено в Собинском районе Владимирской области, пгт.Ставрово, вблизи федеральной трассы М7</p>	<p><b>Удобство</b> Хочет минимальные издержки на логистику</p>	<p>Разрыв отсутствует. позволяет быстро доставлять изделия в основные крупные торговые центры.</p>
<p><b>Продвижение</b> ООО «Технокомф СТ» не занимается продвижением и рекламой своей продукции.</p>	<p><b>Коммуникации</b> Личные встречи, переговоры по телефону, взаимодействие с УК. Проведение аудитов.</p>	<p>Разрыв отсутствует. Производитель не несет издержек на продвижение и рекламу. Потребитель минимизирует риски выхода на рынок нового конкурента.</p>



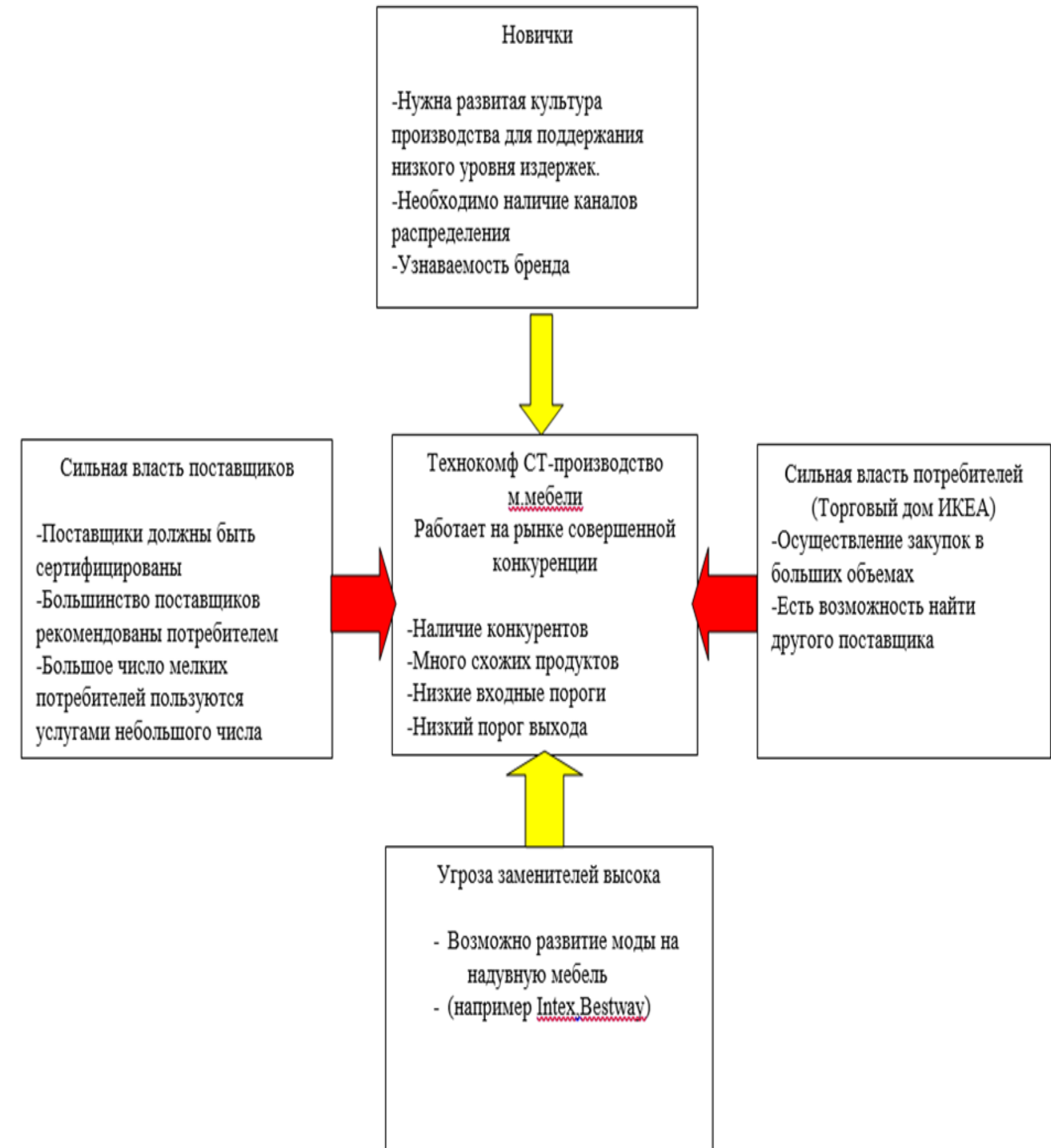
## 5 СИЛ-ПОРТЕРА

# Обзор организации

## Маркетинговый анализ

### 5 Сил Портера

Сильная власть потребителей и поставщиков ставит под угрозу существования бизнеса.



# Обзор организации

## Маркетинговый анализ

### СТЕЕР-факторы

Социальные и политические факторы оказывают на данный момент положительное влияние

Экономическая нестабильность может привести к падению реальных доходов населения, что сократит спрос на мебель



Фактор	Проявление	Влияние
<b>S – Социальный</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Кол-во мест проживания у каждого человека</li> <li>-Миграция населения в поисках работы</li> <li>-Развитие культуры «свободного образа жизни»</li> <li>-Развитие рынка арендованного жилья</li> <li>-Растет кол-во людей, работающих на «удаленке»</li> <li>-Само занятые</li> </ul>	<b>позитивное</b>
<b>T Технологический</b>	-Разработка и внедрение передовых технологий и процессов (высокопроизводительное оборудование, энергосбережение, автоматизация)	<b>позитивное</b>
<b>E – Экономический</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Повышение курса валют</li> <li>-Рост инфляции</li> <li>-Снижение покупательского спроса</li> <li>-повышение цен на древесину</li> </ul>	<b>негативное</b>
<b>E – Экологический</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Ужесточение требований по использованию экологически чистых, сертифицированных материалов и оборудования в производстве.</li> <li>-Квота на вырубку лесов</li> </ul>	<b>негативное</b>
<b>P – Политический</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Введение карантинных мер</li> <li>-Программы Правительства РФ, нацеленные на увеличение рождаемости</li> </ul>	<b>позитивное</b>

Тип конкурентного преимущества

Низкие издержки		Дифференциация
Стратегия лидерства по издержкам	Стратегия оптимальных издержек	Стратегия широкой дифференциации
Сфокусированная стратегия низких издержек		Сфокусированная стратегия дифференциации



## Определение стратегических перспектив

### Модель Гранта

Мебельная фабрика «Технокомф СТ» имеет свободные производственные мощности. Отдел разработок дает возможность разрабатывать новые линейки продуктов.

Отсутствие собственной розничной сети продаж и собственного бренда не позволяют компании выйти на планируемый уровень продаж.

Тип конкурентного преимущества

Низкие издержки		Дифференциация
Стратегия лидерства по издержкам	Стратегия оптимальных издержек	Стратегия широкой дифференциации
Сфокусированная стратегия низких издержек		Сфокусированная стратегия дифференциации



## Определение стратегических перспектив

### Модель Гранта

Основные направления развития:

- Разработать и запустить новые товарные продукты;
- Выйти на новые рынки сбыта и закрепиться на них;
- Оптимизировать производственные процессы и минимизировать издержки.

# Определение стратегических перспектив

## SWOT-анализ

Сильные стороны: собственный отдел разработок продукции и наличие свободных производственных мощностей.

Слабые стороны: Высокая зависимость от ИКЕА



Внешняя среда	Внутренняя среда									
	Сильные стороны					Слабые стороны				
	Географическое положение	Собственный отдел разработок	Производственные мощности	Входит в группу ФомЛайн	ИТОГО	Высокая зависимость от ИКЕА	Низкая маржинальность	Удаленность от города	Долгий запуск новых продуктов	ИТОГО

### ВОЗМОЖНОСТИ

Готовность к инвестициям	0	3	3	3	9	-3	-1	0	-2	-6
Рост спроса	2	3	3	0	8	-3	-3	-1	-2	-9
Собственные разработки	0	3	2	2	7	-2	-3	-1	-1	-7
Проектный подход к решению задач	0	2	1	1	4	-2	-1	-1	-1	-5
<b>Итого</b>	<b>2</b>	<b>11</b>	<b>9</b>	<b>6</b>	<b>28</b>	<b>-10</b>	<b>-8</b>	<b>-3</b>	<b>-6</b>	<b>-27</b>

### УГРОЗЫ

Уменьшение доходов отребителей	2	1	3	0	6	-3	-2	0	0	-5
Открытие границ	2	1	0	0	3	-2	0	0	0	-2
Рост конкуренции	2	3	2	3	10	-3	-3	-2	-3	-11
Непредсказуемость рынка сырья	0	2	2	1	5	-2	-2	-2	-2	-8
<b>Итого</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>4</b>	<b>24</b>	<b>-10</b>	<b>-7</b>	<b>-4</b>	<b>-5</b>	<b>-26</b>
<b>ВСЕГО</b>	<b>8</b>	<b>18</b>	<b>16</b>	<b>10</b>	<b>52</b>	<b>-20</b>	<b>-15</b>	<b>-7</b>	<b>-11</b>	<b>-53</b>

## Матрица Ансоффа

		<b>Товары</b>	
		Старые	Новые
<b>Рынки</b>	Старые	<i>Низкий риск</i> <b>Внедрение в рынок</b>	<i>Средний риск</i> <b>Развитие товара</b>
	Новые	<i>Средний риск</i> <b>Расширение рынка</b>	<i>Высокий риск</i> <b>Диверсификация</b>


		<b>ТОВАРЫ</b>	
		существующие	новые
<b>РЫНКИ</b>	существующие	Выпуск продукции под торговой маркой ИКЕА	Выпуск продукции под собственным брендом «Технокомф СТ» 
	новые	Запуск сопутствующих товаров	Запуск SMART диванов  Производство мебели по индивидуальным заказам

Рис.13. Матрица Ансоффа Выпуск продукции под собственным брендом

## Определение рисков

### Матрица Ансоффа

Стратегия будет нацелена на развитие рынка и вывода нового продукта на существующий рынок – развитие товара здесь для нас представляет высокий риск, он связан с отсутствием опыта в продажах B2B и отсутствие коммуникации с потребителем.



## Управление проектом по реализации стратегии развития собственного бренда

Шестиэтапная модель управления проектами

# Диаграмма Исикавы



Управление проектом по  
реализации стратегии  
развития собственного бренда

Диаграмма Исикавы



# Управление проектом

## Управление проектом по реализации стратегии развития собственного бренда

### Карта распределения полномочий



	Генеральный директор	Заместитель ГД по производству	Коммерческий директор	Главный технолог	Главный инженер	Продакт –
Маркетинговый анализ рынка мягкой мебели	О	К	В			В
Подготовка проекта	К	В	И	И	И	И
Обсуждение и содержание проекта	О	В	И	И	И	И
Поиск новых каналов распространения новой продукции	К	К	В			И
разработка продукта	О	К	И	И	И	В
изготовление «нулевых» партий новых моделей	К	О	И	В	И	И
Закупка новых линий	О	К		И	В	
монтаж и запуск новых производственных линий	К	О	И	И	В	И
Запуск серийного производства	К	В	И	К	К	И
Расчет и анализ затрат	В/О	В/О	В	В	В	В
Анализ рисков	В	В	В	В	В	В
Сроки проекта	О	К	В	В	В	В
Отчет о реализации проекта	О	В	И	И	И	И
Мониторинг	В	В	В	В	В	В

# Управление проектом

## Управление проектом по реализации стратегии развития собственного бренда

### Диаграмма Ганта



Этап	Мероприятия	2021 год						
		июль	август	сентябрь	октябрь	ноябрь	декабрь	январь
1	Предварительный маркетинговый анализ рынка мягкой мебели							
	Планирование							
	- выработка концепции (политика бренда)							
	- выработка целей и задач							
	- анализ ресурсов							
	- анализ рисков							
2	- анализ затрат							
	- поиск новых каналов сбыта							
	- организация шоурума при фабрике							
	- развитие дилерской сети							
	- развитие интернет продаж							
	- открытие розничной сети							
3	Разработка и внедрение							
	- разработка новых видов изделий (конструкторская документация)							
	- набор персонала							
	- подготовка и обучение персонала							
	- организация новых производственных линий							
	- изготовление «нулевых» партий новых моделей							
	- размещение на торговых площадках							
	- запуск серийного производства							
4	Управление проектом							
	- текущий контроль исполнения сроков проекта							
	- корректировки плана действий							
	- определение промежуточных результатов							
	- проверка со стороны собственника (аудит)							
5	Завершение проекта							
	- анализ выполнения целей, задач, бюджета проекта							
	- сдача проекта							
6.	Мониторинг и контроль проекта							

# Управление проектом

Окупаемость проекта 12 месяцев

$104\,680\,000 / 21\,600\,000 = 4,8 \text{ мес.} = 5 \text{ мес.}$ , но учитывая, что

продажи начнутся с 7-го месяца от запуска проекта, срок

окупаемости будет равен 12 месяцев, то есть за год затраты на

проект возместятся полностью.

**Потенциал компании и динамично развивающийся рынок мебели, позволяет рассчитывать на положительные результаты.**



	Сумма затрат в месяц, руб.	Сумма затрат на проект, руб.
Маркетинговый анализ рынка	50 000	50 000
Разработка бренда	200 000	200 000
-организация шоурума фабрики	100 000	100 000
-разработка и сопровождение интернет-магазина	50 000	100 000
Зарплата (100 чел.)	3 500 000	35 000 000
Отчисления 34,2%	1 197 000	11 970 000
Стоимость производственных линий	6 000 000	6 500 000
Материалы и комплектующие	5 000 000	35 000 000
Разработка новых видов изделий (КД)	50 000	150 000
Выпуск тестовых образцов (50 изд.)	625 000	625 000
<b>Итого</b>	<b>16 772 000</b>	<b>104 680 000</b>



**Спасибо за внимание!**

**Слушатель: А.В.Бычков**

**Владимир 2021**