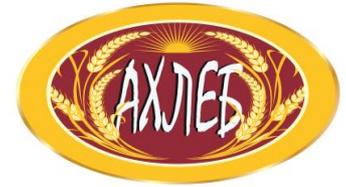




ПРЕЗИДЕНТСКАЯ ПРОГРАММА
подготовки управленческих кадров



Итоговая аттестационная работа слушателя Исаковой Е.В.

**Определение и методы реализации
стратегии развития
ПО «Хлебопродукт» -
«Андреевский хлеб»**





ПРЕЗИДЕНТСКАЯ ПРОГРАММА
подготовки управленческих кадров



ЦЕЛЬ ИАР:

- определение методов реализации стратегии
ПО «Хлебопродукт»

Задачи ИАР:

- провести анализ текущей деятельности ПО
«Хлебопродукт»
- рассмотреть пути решения проблемы организации
(увеличение количества SKU (товарных позиций) и объема продаж
увеличение отпускной цены
увеличение количества торговых точек
увеличение объема продаж на 15-20 % за счет выхода на новые рынки сбыта)
- проработать и оценить варианты стратегии развития





ПРЕЗИДЕНТСКАЯ ПРОГРАММА
подготовки управленческих кадров



Характеристика АО «Хлебопродукт»

- АО «Хлебопродукт» создано в 2004 году расположено в п. Андреево Судогодского района
- продукция выпускается под ТМ «Андреевский хлеб»

- виды деятельности

1. производство хлеба и мучных кондитерских изделий недлительного хранения (82 %)
2. сдача в аренду объектов недвижимости (18%)





ПРЕЗИДЕНТСКАЯ ПРОГРАММА
подготовки управленческих кадров



Миссия ПО «Хлебопродукт»

- сохранение лучших традиций и стремление производить качественный и полезный продукт питания по доступной цене

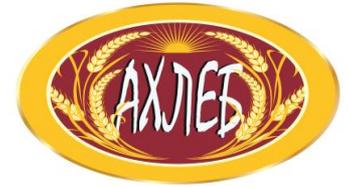
Цель деятельности ПО «Хлебопродукт»

- увеличение доли рынка на территории Владимирской области
- получение максимальной прибыли в долгосрочной перспективе





ПРЕЗИДЕНТСКАЯ ПРОГРАММА
подготовки управленческих кадров



ПО «Хлебопродукт»

- уделяет большое внимание требованиям безопасности
 - вся продукция декларирована
 - прошло проверку на соответствие ТУ производства пищевой продукции
- присвоен статус сертифицированного производителя с включением в Реестр надежных поставщиков пищевой продукции ТПП РФ
- разработана и внедрена система ХАССП





ПРЕЗИДЕНТСКАЯ ПРОГРАММА
подготовки управленческих кадров



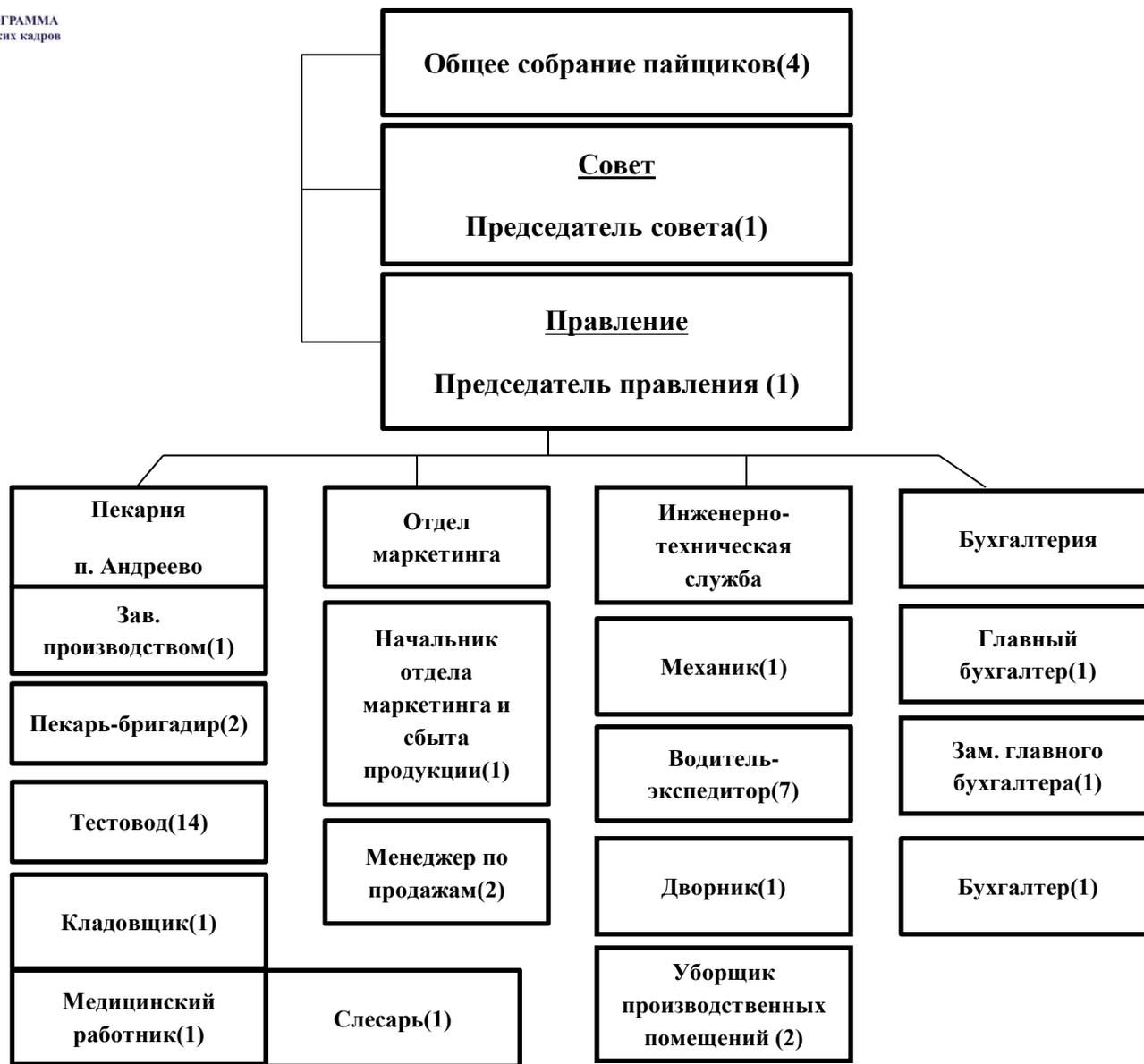
-Участвует в различных выставочно-ярмарочных мероприятиях
-Награждается медалями благодарственными письмами призовыми дипломами за высокое качество производимой продукции





ПРЕЗИДЕНТСКАЯ ПРОГРАММА
подготовки управленческих кадров

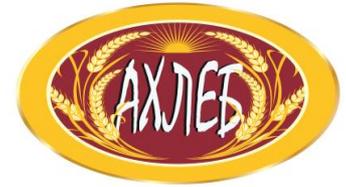
Организационная структура ПО Хлебопродукт»





ПРЕЗИДЕНТСКАЯ ПРОГРАММА
подготовки управленческих кадров

Место компании на рынке



ПО «Хлебопродукт» относится к субъектам малого бизнеса и работает на рынке B2B



По рейтингу организаций Владимирской области в отрасли «Производство хлебобулочных и мучных кондитерских изделий недлительного хранения» ПО Хлебопродукт занимает 16 место из 37

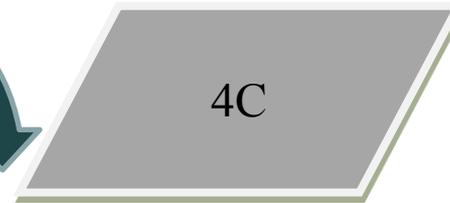




ПРЕЗИДЕНТСКАЯ ПРОГРАММА
подготовки управленческих кадров



4P



4C



Продукт-Стратегически важный продукт питания-хлеб
Недлительного срока хранения
ТМ Андреевский хлеб

Потребители: Качество Вкус
Свежесть Аромат
Оптимальная порция
Хлеб ЗОЖ
Репутация компании

Цена-
Продукт среднего ценового сегмента

Затраты для потребителя
Доступная/низкая цена
ЭКО-упаковка
Нарезка
Минимум времени на покупку

Место-«магазины у дома» по всему Судогодскому району ТС Владимира

Удобство для потребителя-
шаговая доступность
ежедневное наличие свежего продукта в утреннее время
достаточное количество на полках

Продвижение
реклама (транспортные средства, баннеры в торговых точках, сайт компании ahleb.ru, социальные сети)
дегустации -выставки

Коммуникации
Участие в выставках ярмарках
Проведение дегустаций-сбор отзывов
Реклама в СМИ





ПРЕЗИДЕНТСКАЯ ПРОГРАММА
подготовки управленческих кадров

Анализ рынка товаров

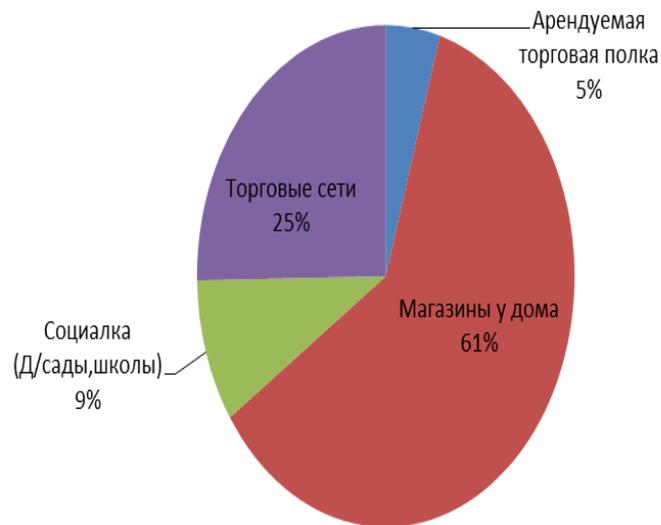


Рис. 1. Динамика объема рынка хлеба и хлебобулочных изделий в России на фоне динамики основных макроэкономических показателей в денежном выражении, 2012-2019гг., %



Источник: Росстат, расчеты NeoAnalytics

Сегментация потребителей ПО "Хлебопродукт"





ПРЕЗИДЕНТСКАЯ ПРОГРАММА
подготовки управленческих кадров



Анализ финансового состояния

Наименование показателя	31.12.2019	31.12.2018	Изменения	
			Абсол. Изм	Относит. Измен.
2	4	5		
Выручка	33538	30955	2583	7,70
производство	28773	25248	3525	12,25
другие виды деятельности	4765	5707	-942	-19,77
Себестоимость продаж	28978	26124	2854	9,85
производство	27174	23784	3390	12,48
другие виды деятельности	1804	2340	-536	-29,71
Валовая прибыль (убыток)	4560	4831	-271	-5,94
Управленческие расходы	3142	3191	-49	-1,56
Чистая прибыль(убыток)	174	182	-8	-4,60

1. ROCE (рентабельность капитала предприятия) =29,73 %

2. AUR (оборачиваемость активов)=1,73

3. ROS (рентабельность оборота):

13,59 % (деятельность компании в целом)

5,6 % (производство)





СТЕЕР-Анализ дальнейшее окружение ПО Хлебопродукт

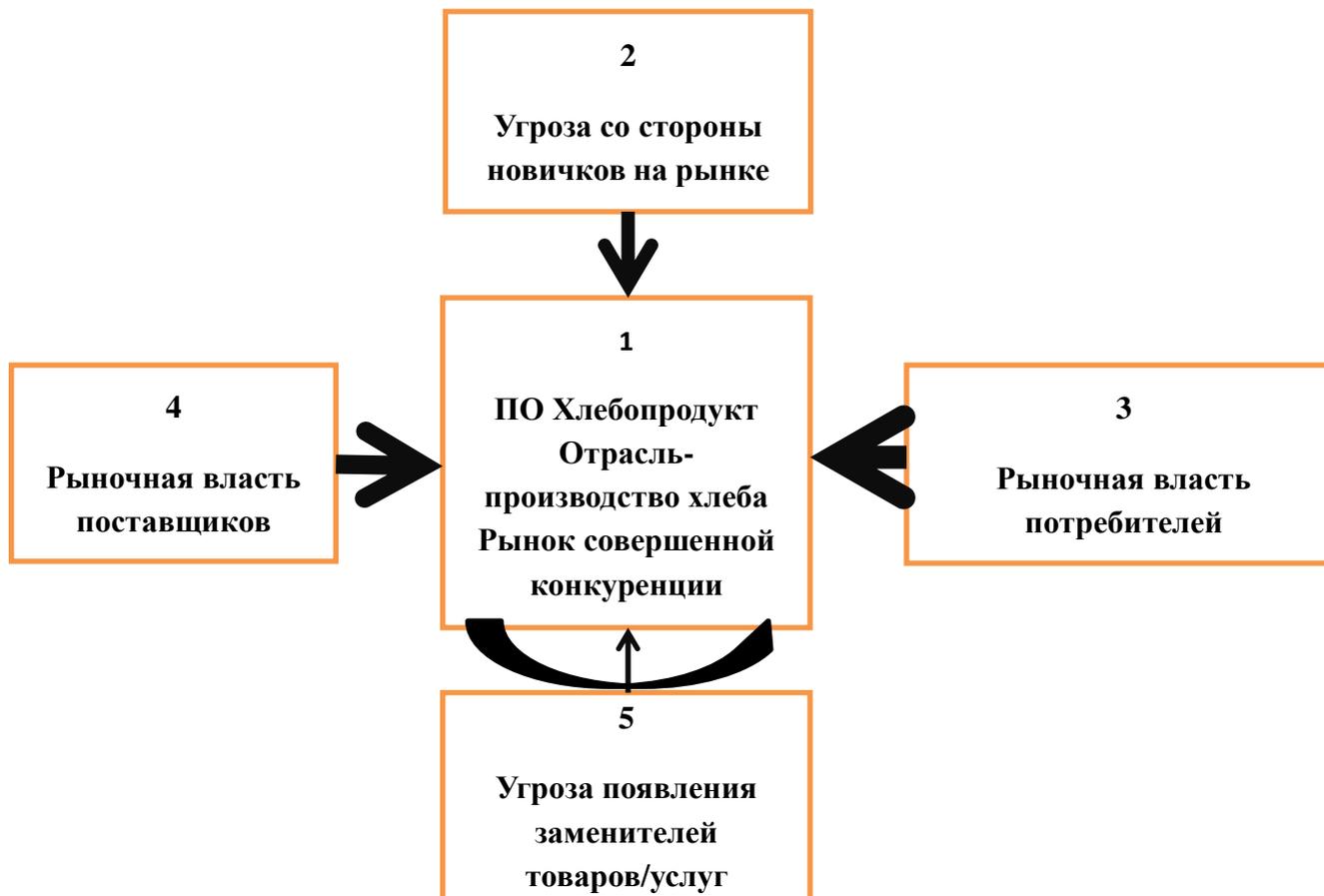
ПРЕЗИДЕНТСКАЯ ПРОГРАММА
подготовки управленческих кадров





ПРЕЗИДЕНТСКАЯ ПРОГРАММА
подготовки управленческих кадров

Конкурентный анализ отрасли Пять сил Портера





ПРЕЗИДЕНТСКАЯ ПРОГРАММА
подготовки управленческих кадров

Ключевые факторы успеха



КФУ	репутация компании-производителя качественного продукта за приемлемую цену
	быстрая доставка свежей продукции до торговых точек
	широкая сбытовая сеть
	быстрый вывод нового продукта на рынок с применением новых технологий
	гибкость производства с возможностью производить продукцию под индивидуальный заказ
	уникальная технология производства качественного продукта питания без улучшителей и консервантов
	растущие тренды на продукты категории «здоровое питание»
	онлайн-доставка потребителям свежего продукта





ПРЕЗИДЕНТСКАЯ ПРОГРАММА
подготовки управленческих кадров

Цепочка создания ценностей



Вспомогательная деятельность	Система учета приема заявок, электронный документооборот с торговыми сетями (отчеты-продажи-аналитика), учет расхода сырья, движения готовой продукции, 1 С бухгалтерия, электронная отчетность, учет расхода ГСМ, составление маршрутов ТС, спутниково-охранный мониторинг движения транспортных средств				
	Осуществление развития, обучения, адаптации и подбор персонала, охрана труда, контроль за соблюдением трудового законодательства.				
	Система ХАССП, традиционная уникальная технология хлебопечения опарным способом и жидкая закваска без добавления улучшителей и ускорителей процесса хлебопечения; автоматизация процесса, технологическая и информационная поддержка.				
	Снабжение (собственные производственные площади; собственная логистика, высокотехнологичное оборудование; налаженные доверительные отношения с поставщиками сырья и услуг)				
	Основные виды деятельности	Приемка сырья и перемещение на склад, маркировка; Формирование задания на смену согласно заявкам. Выдача сырья на смену согласно задания;	Замес теста/опары; Формирование тестовых заготовок; Расстойка заготовок в расстоечном шкафу; Выпекание продукции; Охлаждение готовой продукции; Проверка качества готовой продукции; Отбраковка и сортировка готовой продукции; Упаковка, маркировка, наклейка этикеток. Перемещение на склад готовой продукции.	Склад готовой продукции :учет, инвентаризация, отпуск на реализацию. Распределение готовой продукции по маршрутным зонам. Погрузка готовой продукции на транспортные средства. Доставка до потребителя.	Выставки и презентации ; реклама соц сети, местные СМИ, баннеры в торговых точках, логотип компании на транспортных средствах, проведение дегустаций в торговых точках, веб-сайт компании, регулярное посещение торговых точек-сбор отзывов; поиск новых каналов сбыта продукции
Входная логистика		Операции	Выходная логистика	Маркетинг и продажи	Послепродажное обслуживание

Конкурентные преимущества
Прибыль





ПРЕЗИДЕНТСКАЯ
ПОДГОТОВКА УПРАВЛЕНИЯ

Оценка ресурсных способностей

Пятиэтапная модель Гранта



Конкурентные преимущества:-
уникальная технология (опарным путем и закваска) - достижение высокого качества продукта первой необходимости; свежесть, аромат; доступность доверие к бренду

Стратегия
Широкая дифференциация

Ключевые факторы успеха в отрасли:

- репутация производителя качественного продукта за приемлемую цену;
- гибкость производства;
- широкая сбытовая сеть;
- быстрый вывод нового продукта на рынок

Материальные:

Физические:

- собственные производственные площади 3300кв.м высокотехнологичное оборудование;
- собственная логистика (10 единиц ТС);
- запасы сырья и готовой продукции (печенье, кексы, сухари).

Финансовые:

- доходы от хлебобулочных изделий, аренды площадей;
- лимит финансового кредитования (достаточность обеспечения)

Организационные способности:

- способность производить качественный продукт питания за приемлемую цену
- способность быстро реагировать на растущие тренды рынка

Нематериальные:

- уникальная технология хлебопечения;
- репутация бренда «Андреевский хлеб» на территории Владимирской области;
- культура.

Человеческие:

- высококвалифицированный персонал
 - специальные навыки и знания
 - мотивация
- (финансовая, нефинансовая)





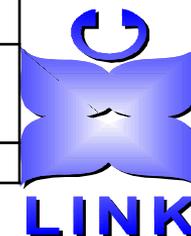
ПРЕЗИДЕНТСКАЯ ПРОГРАММА
подготовки управленческих кадров

SWOT-анализ

«Вхождение на полки торговых сетей федерального уровня»



Внешняя среда	Внутренняя среда								
	Сильные стороны				Слабые стороны				ИТОГО
	Уникальная технология производства	Гибкость производства	Репутация компании	Итого	Недостаток производственных мощностей	Себестоимость изделий выше, чем у конкурентов	Низкая маржинальность отпускной цены	Итого	
Возможности									
Спрос на качественный продукт	+3	+1	+3	+7	-3	-3	-3	-9	-2
Появление новых технологий	+1	+3	0	+4	-2	0	0	-2	+2
Ослабление позиций конкурентов	+3	+3	+3	+9	-3	-2	-2	-7	+2
Угрозы									
Изменение вкусов и предпочтений покупателей	+1	+3	0	+4	-3	-3	0	-6	-2
Рост цен на сырье и энергоносители	+1	0	+3	+4	-2	-3	-3	-8	-4
Гос. политика регулирования цен на хлеб	0	0	+3	+3	0	-3	-3	-6	-3
ИТОГО	+9	+10	+12	+31	-13	-14	-11	-38	-7



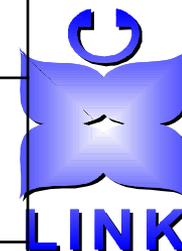


ПРЕЗИДЕНТСКАЯ ПРОГРАММА
подготовки управленческих кадров

SWOT-анализ 2 «Производство новой продукции под заказ (аутсорсинг)»



Внешняя среда	Внутренняя среда								
	Сильные стороны				Слабые стороны				ИТОГО О
	Качество продукта	Гибкость производства	Низкие затраты на логистику	Итого	Низкая маржинальность отпускной цены	Неквалифицированный персонал	Зависимость от условий заказчика	Итого	
Возможности									
Спрос на хлеб	+3	+3	+3	+9	-2	-2	-3	-7	+2
Запрос рынка на хлеба «Здоровое питание»	+3	+3	0	+6	0	-2	-3	-5	+1
Выход на новые сегменты рынка	+3	+2	+2	+7	-3	-1	-2	-6	+1
Угрозы									
Реализация продукции под СТМ пекарни	+3	+3	+3	+9	-3	-2	-3	-8	+1
Рост цен на сырье и энергоносители	+3	0	+2	+5	-3	0	-3	-6	-1
Снижение платежеспособности потребителей	+1	0	+3	+4	-3	0	-2	-5	-2
ИТОГО	+16	+11	+13	+40	-14	-7	-18	-37	+3





ПРЕЗИДЕНТСКАЯ ПРОГРАММА
подготовки управленческих кадров

Сравнение вариантов выбора стратегии развития

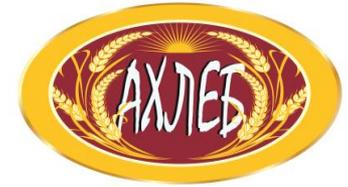


Вхождение на полки торговых сетей федерального уровня		Производство новой продукции под заказ (аутсорсинг)	
Преимущества	Недостатки	Преимущества	Недостатки
<p>1. Увеличение доли рынка.</p> <p>2. Рост узнаваемости бренда «Андреевский хлеб».</p> <p>3. Увеличение доли присутствия продуктов местных товаропроизводителей на полках федеральных торговых сетей.</p> <p>3. Стабильные объемы продаж.</p>	<p>1. Жесткие условия вхождения (100 % обеспечение поставок в торговые точки Судогодского района, г. Владимира и Владимирской области (минимум 70 торговых точек).</p> <p>2. Длительный период согласования ввода на полку.</p> <p>3. Необходимость масштабирования (увеличение производственных площадей, приобретение дополнительного дорогостоящего оборудования, нескольких единиц транспортных средств)</p> <p>3. Спец-прайс (низкая маржинальность).</p> <p>4. Высокие затраты на логистику.</p>	<p>1. Высокая заинтересованность заказчика в нашей продукции (снижение издержек, качество продукции, репутация, близость и доступность производства).</p> <p>2. Увеличения объемов производимой продукции до 20 %.</p> <p>3. Опыт производства новых видов продукции в учет трендов времени и потребностей покупателей).</p> <p>4. Возможность привлечение высококвалифицированного технолога компании-поставщика зерновых смесей для отработки новых изделий.</p> <p>5. Низкие затраты на логистику поставка в одну точку (нет необходимости приобретать дополнительное ТС).</p> <p>6. Деятельность по аутсорсингу носит характер обратной сезонности.</p>	<p>1. Продукция будет реализована под СТМ сети частных пекарен.</p> <p>2. Спец-прайс (низкая маржинальность)</p>





ПРЕЗИДЕНТСКАЯ ПРОГРАММА
подготовки управленческих кадров



Выбор стратегии развития

МАТРИЦА АНСОФФА

Продукты

Существующие

Новые

Существующие

РЫНКИ

Новые

1. Более глубокое проникновение на рынок	2. Развитие продукта
3. Расширение рынка	4. Диверсификация





ПРЕЗИДЕНТСКАЯ ПРОГРАММА
подготовки управленческих кадров

Управление проектом «Производство нового продукта под заказ (оказание услуги аутсорсинга сети пекарен г. Владимира)»





Диаграмма Ганта



ПРЕЗИДЕНТСКАЯ ПРОГРАММА
подготовки управленческих кадров

НАЗВАНИЕ КЛЮЧЕВОГО ЭТАПА	НОМЕР НЕДЕЛИ (период с октября 2020 по декабрь 2020)												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Определение потребности в ресурсах	■												
Формирование бюджета проекта	■												
Формирование рабочей группы	■												
Поиск и найм персонала		■	■	■	■								
Подбор оборудования		■	■										
Рассмотрение заявки на финансирование в Фонд «Владимир Лизинг»			■	■									
Заключение договора Лизинга					■								
Проведение переговоров с Поставщиком зерновых смесей					■								
Поставка и установка оборудования					■	■							
Заказ и приобретение дополнительного инвентаря					■	■							
Закупка и поставка сырья						■							
Обучение персонала							■	■					
Отработка первой партии продукции							■	■					
Согласование с Заказчиком готовой продукции									■				
Декларирование продукции										■	■		
Запуск производства зерновых хлебов												■	



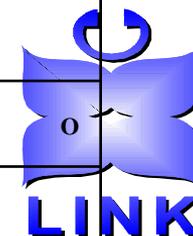


ПРЕЗИДЕНТСКАЯ ПРОГРАММА
подготовки управленческих кадров

Команда проекта и распределение полномочий



Выполняемые функции	Покровитель проекта Козлов С.В.	Руководитель проекта Леонтьев М.В.	Менеджер проекта Исакова Е.В.	Инвестор проекта Шибалова Н.П.	Специа-листы	Внутрен-ние исполни-тели
Утверждение, целей, бюджета и сроков проекта	С					
Назначение руководителя проекта	С					
Утверждение плана работ проекта	С	В				
Подбор команды проекта		С	В	В		
Контроль над выполнением проекта	Х	Х	В	В	В	
Управление рисками проекта	С	В	О	О		
Подготовка отчётов о ходе работ проекта	В	В	В	В	В	В
Разработка мероприятий решения проблем проекта	С	В	О		В	
Постановка задач команде проекта	С	В	В			
Контроль над системой сбора и распределения информации		Х	Х	В		
Определение ресурсов проекта	С		В			
Анализ хода выполнения проекта	Х	Х	В	В		



С – должен одобрить; В – должен подготовить; О – должен проконсультировать; Х – должен быть проинформирован



ПРЕЗИДЕНТСКАЯ ПРОГРАММА
подготовки управленческих кадров

Финансовая окупаемость проекта



	0	1 год	2 год	3 год
Выручка от оказания услуги аутсорсинга		4 300 000,00	4 300 000,00	4 300 000,00
Итого доходов		4 300 000,00	4 300 000,00	4 300 000,00
Расходы на оплату труда		1 152 000,00	1 152 000,00	1 152 000,00
Переменные затраты		2 365 000,00	2 365 000,00	2 365 000,00
Постоянные затраты		310 304,00	310 304,00	310 304,00
Накладные затраты		0	0	0
Итого затрат		3 827 304,00	3 827 304,00	3 827 304,00
Инвестиции	1 200 000,00			
Чистый доход	-1 200 000,00	472 696,00	472 696,00	472 696,00
Чистый доход нарастающим итогом		-727 304,00	-254 608,00	218 088,00

Окупаемость проекта:

Сумма инвестиций по проекту/Ср. месячную чистую прибыль

ОП= 1 200 000 руб. /472 696 руб. =

2 года 4 месяца.

Период окупаемости находится в пределах срока реализации проекта, то есть данный проект можно считать реализуемым.





ПРЕЗИДЕНТСКАЯ ПРОГРАММА
подготовки управленческих кадров



Благодарю за внимание!





ПРЕЗИДЕНТСКАЯ ПРОГРАММА
подготовки управленческих кадров



