Министерство образования и науки РФ

Южно-Уральский Государственный Университет

Международный факультет

Кафедра Международного менеджмента

**Курсовой проект**

по дисциплине Стратегический менеджмент

«Разработка и реализация проекта совершенствования системы сбыта продукции кондитерского цеха «7 Небо»

Выполнила: Сорокина Лия

МН-з – 387

Проверил: Алабугин А.А.

к.э.н., профессор.

Челябинск 2006

**СОДЕРЖАНИЕ**

**ВВЕДЕНИЕ......................................................................................................3.**

**ГЛАВА 1. Обоснование необходимости решения проблем организации методами стратегического менеджмента...................................................6.**

* 1. **Краткая характеристика предприятия……………………………6.**
  2. **Миссия организации………………………………………….……...7.**
  3. **Модель баланса противоположных интересов...............................8.**
  4. **Анализ внешних факторов. Макросреда.........................................9.**
  5. **Анализ внешних факторов. Микросреда.......................................10.**
  6. **Анализ внутренних факторов и ресурсных возможностей.........13.**
  7. **Классификация и ранжирование проблем.....................................19.**

**ГЛАВА 2. Разработка проекта и управление планом его реализации......................................................................................................21.**

**2.1. Разработка стратегических целей.......................................................21.**

**2.2. Планирование стратегии достижения целей....................................24.**

**ГЛАВА 3. Реализация стратегии.......................................................26.**

**3.1. Методы планирования реализации проекта...................................26.**

**3.2. Оценка эффективности и результативности...................................28.**

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ.............................................................................................29.**

**Список используемой литературы............................................................30.**

**Приложение 1. Организационная структура предприятия**

**ВВЕДЕНИЕ**

«Если знаешь противника и знаешь себя, то не проиграешь. Если также знаешь, подходящее время и поле боя, твоя победа будет полной».

Сун-Цзы, «Искусство войны»

**Актуальность темы.**

Хороший военачальник перед боем всегда  изучает поле предстоящей битвы, выискивая все выигрышные возвышенности и опасные болотистые места, оценивает свои силы и силы противника. Если он этого не сделает, он обречет свою армию на поражение.

В бизнесе работают те же принципы. Бизнес — это нескончаемая череда мелких и крупных сражений. Если перед битвой  не оценить сильные и слабые стороны предприятия, не определить рыночные возможности и  угрозы, не оценить важность факторов конкуренции, не проанализировать факторы внутренней и внешней среды, не выработать четкой стратегии достижения целей (те самые неровности местности, которые приобретают огромное значение в разгар боя), то шансы на успех резко уменьшатся.

В ХХ веке произошли глобальные изменения в окружающей среде. Невысокий темп, предсказуемый характер, средняя сложность факторов изменений первой половины предыдущего столетия позволяли предприятиям существовать без стратегического управления. Стратегия деятельности зачастую разрабатывалась вне самих организаций, или просто спускалась сверху. В конце ХХ – начале ХХ! вв. сверхвысокая значимость факторов конкуренции, технологии, спроса заставляет перейти к стратегическому планированию всех внешних факторов и современных методов управления.

В 90-х годах ХХ века, во время создания кондитерского цеха «7 Небо» и многих других предприятий малого бизнеса наиболее актуальным направлением их деятельности стало развитие **системы сбыта**, для занятия наиболее выгодных позиций в конкурентной борьбе.

**Нерешенность проблем предприятия.**

Производство качественной и востребованной продукции, поиск рынка сбыта, максимальное его насыщение своей продукцией, полная загрузка производственных мощностей, получение максимальной прибыли – это основные направления деятельности производственных предприятий, в том числе кондитерского цеха «7 Небо». У каждого из них существует масса нерешенных проблем, что определяет актуальность и безусловность стратегического планирования.

**Цель работы.**

Актуальность определяет следующую цель: разработать проект **совершенствования системы сбыта продукции кондитерского цеха «7 Небо»,** на основе методов и инструментариев стратегического менеджмента, для повышения финансовых показателей от реализации продукции, для большей загрузки производственных мощностей, для повышения мотивации сотрудников и улучшения условий труда.

**Задачи.**

Для достижения цели решаются следующие задачи:

* анализ реалий сегодняшнего дня на предприятии и поиск возможностей для совершенствования
* разработка стратегии совершенствования с использованием методов и моделей стратегического менеджмента
* реализация стратегии – устранение стратегических разрывов между существующим положением дел и желаемым.
* анализ эффективности проведенных изменений.

**ГЛАВА 1.**

**ОБОСНОВАНИЕ НЕОБХОДИМОСТИ РЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМ ОРГАНИЗАЦИИ МЕТОДАМИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА.**

**1.1. Краткая характеристика предприятия.**

Кондитерский цех «7 Небо» был создан в 1998 году на базе нефункционирующего хлебопекарного цеха в городе Копейске Челябинской области.

Рассмотрим историю развития организации по классификации

Д. Гарвина с точки зрения ответа на следующие вопросы.

На первом этапе становления нового предприятия – *стадии эксперимента* они были следующими:

* Какую продукцию мы должны предлагать?
* Возможно ли это с технической и экономической точек зрения?
* Сможем ли мы на этом заработать?

- найти ответ помогли команда профессиональных и креативных сотрудников и потребители, радостно встретившие любимые, ставшие дефицитными исключительно натуральные кондитерские изделия. Таким образом, компания заняла свою нишу на рынке, а период экспериментов не затянулся на длительное время.

На следующей стадии – *этапе расширения* перед руководителями стояли уже вопросы о том:

* Насколько быстро нам следует развивать свой бизнес?
* В какую сторону целесообразно двигаться: предлагать новые продукты? завоевывать новых клиентов? распространяться в других городах области?
* Какие финансовые и людские ресурсы нам нужны?
* Как их получить?

В результате значительно расширился предлагаемый ассортимент, увеличился штат сотрудников, были получены кредиты и осуществлена покупка нового оборудования, организована регулярная поставка продукции. И встала проблема расширения сбыта и максимально допустимой загрузки производственных мощностей.

Третья стадия классификации Гарвина – *стадия интеграции бизнеса* у кондитерского цеха еще впереди.

На сегодняшний день кондитерский цех работает с 10 поставщиками.

Прайс-лист включает в себя 60 наименований продукции – из них:

* 25 наименований тортов
* 15 наименований пирожных
* 10 наименований восточных сладостей
* 10 наименований теста и хлебобулочных изделий.

Предприятие работает с 40 постоянными клиентами – продовольственными магазинами г. Копейска и г. Челябинска.

**1.2. Миссия организации**

Знания и умения высококвалифицированных кондитеров дают нам возможность производить исключительно вкусные кондитерские изделия. Использование традиционной рецептуры позволяет радовать наших покупателей знакомым с детства вкусом тортов и пирожных, что исключает использование искусственных добавок. Новое направление кондитерского производства – наши легкие низкокалорийные торты, с йогуртовыми и фруктовыми вкусами порадуют сладкоежек, следящих за своей фигурой. В праздники и будни наша продукция унесет Вас на 7 Небо удовольствия.

Миссия организации определяет направление развития предприятия, но на этом пути возникают проблемы, решить которые помогут модели стратегического менеджмента.

Видение предприятия:

В 2015 году мы станем лидерами производства кондитерских изделий на рынке Уральского федерального округа, завоюем выгодные конкурентные позиции и вытесним с рынка компании-конкуренты.

**1.3. Модель баланса противоположных интересов.**

Суть модели баланса противоположных интересов заключается в переходе от конфликта к компромиссу, а затем к балансу (рис. 1).

конфликт

компромисс

баланс

Гибкость (2)

Рост качества жизни персонала (3)

Рост стоимости материальных активов (3)

Устойчивое развитие (1)

Стабильность (2)

Рост масштабов деятельности (1)

Рисунок 1. Модель баланса противоположных интересов

Эта модель позволяет разрешить три ситуации на предприятии, находящиеся в стадии конфликта (табл. 1).

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Ситуация (конфликт)** | | **Компромисс** | **Баланс** |
| 1 | Вся продукция предприятия производится по традиционной рецептуре из натурального сырья – на рынке появился спрос на низкокалорийную продукцию, включающую в себя искусственные добавки. | Разработка нескольких наименований продукции, отвечающих, появившемуся спросу. Внимание к поведению нового продукта, его востребованности. | В случае успеха – запуск новой линии продукции, значительное расширение ассортимента. |
| 2 | Предприятием занята ниша среднеценового сегмента для тортов и пирожных и низкоценового сегмента для хлебобулочных изделий – существует неудовлетворенный спрос на продукцию высокоценового сегмента. Отсутствие рецептур, навыков производства дорогой продукции, определенного рынка сбыта. В то же время наличие производственных мощностей для производства подобной продукции | Опрос клиентов на возможность реализации дорогой продукции, целенаправленный поиск новых клиентов среди магазинов высокого класса, которые обеспечат, сбыт продукции. Разработка рецептур, сертификация производства, обучение сотрудников. | Запуск линии дорогой продукции. Целенаправленный сбыт. |
| 3 | Рост качества жизни персонала (повышение заработной платы) – рост стоимости материальных активов организации. | Разработка системы бонусов и поощрений, повышение качества труда за счет увеличения материальных активов. | Повышение заработной платы при условии повышения качества труда и увеличения выручки. |

Таблица 1 Модель баланса противоположных интересов.

**1.4. Анализ внешних факторов. Макросреда.**

Внешняя среда – сфера, в которой организация осуществляет свою деятельность, совокупность «факторов влияния» вне организации. На них руководство предприятия не может влиять непосредственно.

Анализ макроэкономического окружения применяется для определения возможностей и угроз для предприятия, скрывающегося в его внешнем окружении, а также является важнейшим процессом стратегического планирования и управления.

Самый распространенный инструментарий для анализа макроокружения – метод STEEP-анализа (табл. 2)

|  |  |
| --- | --- |
| S – социальный фактор | 1. Улучшение демографической ситуации 2. Повышение уровня жизни населения 3. Стабильность жизни людей |
| Т – технологический фактор | 1. НТП обуславливает появление нового оборудования, повышающего скорость и качество производства 2. Появляются новые требования ГОСТ |
| Е – экономический фактор | 1. Покупательская способность населения 2. Уровень инфляции 3. Налоги |
| Е – экологический фактор | Доступность сырья, полученного в результате экологически безопасного производства. |
| Р – политический фактор | 1. Политическая ситуация в стране 2. Изменения законодательства в отношении пищевой промышленности |

Таблица 2. SТЕЕР - анализ внешних факторов – макросреда кондитерского цеха «7 Небо»

**1.5. Анализ внешних факторов. Микросреда.**

Необходимо проанализировать непосредственное окружение организации – партнеров, конкурентов, потребителей, которые оказывают значительное влияние на деятельность организации.

Подход к анализу конкурентной ситуации может быть описан в виде предложенной М. Портером схемы «алмаза» конкуренции, иллюстрирующей взаимодействие всех пяти сил конкурентной борьбы, *толщиной стрелки выделена мощность влияния на предприятие.*

Конкуренция между продавцами аналогичных товаров

Покупатели

Поставщики

Фирмы, потенциально готовые выйти на рынок данных товаров

Фирмы, предлагающие товары-заменители

Рисунок 2. Модель конкуренции Портера.

**Вывод:** использование этой схемы удобно тем, что позволяет более четко представить те направления, по которым фирма должна выстраивать свою стратегию конкурентоспособности, изыскивая возможности нейтрализовать усилия всех соперников и укрепить свою позицию.

Поставщики.

Кондитерский цех «7 Небо» работает с 10 поставщиками, находящимися в г. Челябинске и г. Копейске.

Для обеспечения производственного процесса по изготовлению кондитерских изделий требуется поставка сырья, ассортиментный перечень которого составляет более чем 100 наименований.

Основными поставщиками предприятия являются:

* ООО «Феодосия-сервис» г. Челябинск
* ООО «Лейпуриен Тукку» г. Челябинск
* «Челябинская птицефабрика»
* Цех по заготовке плодов и овощей г. Копейск

Каждая из компаний-поставщиков работает на рынке не менее двух лет, и зарекомендовали себя как надежные и обстоятельные партнеры. В редких случаях срыва поставки, возможны оперативные закупки у других поставщиков.

Оплата сырья осуществляется как по факту поставки, так и по безналичному расчету, срок поставки не превышает трех дней. Кондитерским цехом «7 Небо» заключены договора поставки с ведущими поставщиками, которые ежегодно пролонгируются.

Потребители.

При анализе непосредственного окружения это звено является наиболее важным для организации. Производство кондитерских и хлебобулочных изделий ориентировано на потребителей разного уровня достатка, и характеризуется постоянным спросом. Ценовая политика организации позволяет приобретать нашу продукцию как пенсионерам и школьникам, так и обеспеченным слоям населения.

Реализация продукции кондитерского цеха осуществляется через контрагентов – продовольственные магазины Челябинска и Копейска, а также две собственные точки сбыта: универсам «7 Небо» и павильон на продовольственном рынке «Янтарь» г. Копейск. Таблица и график ежедневной реализации представлена ниже.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Периодичность заявок** | **Точки сбыта** | **Заказываемый ассортимент** | **%, к общей дневной выручке** |
| Ежедневные заявки | Собственные точки сбыта | Весь ассортимент | 23% |
| Средние магазины | Торты, пирожное, х/б изделия | 13% |
| Маленькие магазины | Пирожное, х/б изделия | 7% |
| Заявки 2-3 раза в неделю | Средние магазины | Торты, пирожное, х/б изделия | 30% |
| Еженедельные заявки | Средние магазины | Торты, пирожное, х/б изделия | 27% |

Таблица 3.ежедневная реализация продукции



Рисунок 3. График ежедневной реализации продукции.

Конкуренты

Основными конкурентными факторами на рынке кондитерского производства в настоящее время являются:

* цена
* качество продукции
* ассортиментный перечень

При этом для разных групп потребителей превалирующими являются разные факторы. Основные конкуренты кондитерского цеха «7 Небо» находятся в Челябинской области и работают в производстве кондитерских изделий несколько лет. Они имеют круг постоянных потребителей и сложившийся уровень цен.

Конкурентами кондитерского цеха «7 Небо» являются:

* Кондитерский цех «Мирабель Канди» ИП Тимошек, г. Копейск
* Копейский хлебокомбинат
* Коркинский хлебокомбинат
* Фабрика тортов «Мирель» г. Челябинск
* «Ravela», «Усладов» г. Челябинск

Первые три предприятия являются основными конкурентами кондитерского цеха, т.к. работают примерно в одном ценовом диапазоне и с близким ассортиментом. Остальным предприятиям, кондитерский цех «7 Небо» может составить незначительную конкуренцию в г. Копейске.

**1.6. Анализ внутренних факторов и ресурсных возможностей.**

Внутренняя среда организации – эта та часть общей среды, которая находится в пределах организации. Внутренняя среда имеет несколько срезов, состояние которых в совокупности определяет тот потенциал, которым располагает организация. Далее, *подчеркнутым курсивом*, выделены слабые стороны предприятия.

♪ **Производственный фактор**

Производство предполагает процесс переработки сырья, материалов, полуфабрикатов, поступающих на входе в организацию, в продукт, который организация предлагает внешней среде. Для этого осуществляются следующие операции:

* разработка и проектирование продукта
* выбор технологического процесса, расстановка кадров и техники по процессу с целью оптимизации затрат на изготовление и выбор методов изготовления продукта
* закупка сырья, материалов и полуфабрикатов
* управление запасами на складах, включающее в себя управление хранением закупленных товаров, полуфабрикатов собственного изготовления для внутреннего пользования и конечной продукции
* *контроль качества* – отсутствие системы контроля качества на предприятии

♪ **Маркетинговый фактор**

Маркетинг предполагает процесс реализации, созданного организацией продукта направленный на удовлетворение потребностей клиентов организации и достижение целей организации. Для этого осуществляются следующие действия:

* изучение рынка
* *реклама* – недостаточная реклама в СМИ, отсутствие плакатов-описаний продукции.
* ценообразование
* создание систем сбыта
* *распределение созданной продукции* – хаотичное распределение продукции, отсутствие оперативной связи со складом.
* сбыт

♪ **Финансовый фактор**

Управление финансами предполагает процесс движения финансовых средств в организации. Для этого осуществляется:

* *составление бюджета и финансового плана*
* формирование денежных ресурсов
* *распределение денег между различными сторонами, определяющими жизнь организации*
* *оценка финансового потенциала организации*

- отсутствие финансового планирования.

♪ **Кадровый фактор**

Управление персоналом связано с использованием возможностей работников для достижения целей организации. Кадровая работа включает в себя следующие элементы:

* подбор и расстановка кадров
* обучение и развитие кадров
* *компенсация за выполненную работу* – неудовлетворенность персонала заработной платой
* создание условий на рабочем месте
* поддержание отношений с профсоюзами, разрешение трудовых споров

♪ **Организационный фактор**

Организационная культура, являясь всепронизывающей составляющей организации, оказывает сильное влияние, как на ее внутреннюю жизнь, так и на ее положение во внешней среде. Организационная культура складывается из устойчивых норм, представлений, принципов и верований относительно того, как организация должна и может реагировать на внешние воздействия, как следует вести себя в организации, каков смысл функционирования организации . . .

Для определения типа организационной культуры воспользуемся классификацией Р. Харрисона, который выделил четыре типа культуры: власти, роли, задачи и личности. Кондитерскому цеху «7Небо» характерна культура задачи с элементами культуры власти.

Организационная структура является не менее важным фактором развития предприятия. Структура организации представляет собой комплекс средств распределения задач и функций по подразделениям и лицам, их координации во взаимодействии. Организационная структура предприятия представлена в приложении 1. Она довольно простая, так как исследуемое предприятие относится к малому бизнесу и охватывает определенный сегмент рынка. Данный тип культуры соответствует функциональному, который характеризуется наличием функциональных подразделений. Особенностями функциональной ОК являются:

* отсутствие гибкости к нововведениям
* сложность контроля и разделений взаимосвязанных функций
* высокая специализация в рамках отдела
* быстрое прохождение информации
* отсутствие возможности делегирования полномочий

**Вывод:** при рассмотрении производственного, маркетингового, финансового, кадрового и организационного факторов мы получили возможность провести анализ сильных и слабых сторон организации, и сделать вывод о необходимых изменениях.

**SWOT-анализ** — это определение сильных и слабых сторон предприятия, а также возможностей и угроз, исходящих из его ближайшего окружения (внешней среды).

* **Сильные стороны** (Strengths) — преимущества организации;
* **Слабости** (Weaknesses) — недостатки организации;
* **Возможности** (Opportunities) — факторы внешней среды, использование которых создаст преимущества организации на рынке;
* **Угрозы** (Threats) — факторы, которые могут потенциально ухудшить положение организации на рынке.

|  |  |
| --- | --- |
| **S – сильные стороны**   * Высокие потребительские качества всех видов продукции * Постоянная клиентская база * Налаженный процесс производства * Отсутствие текучести кадров * Цена на продукцию | **W – слабые стороны**   * Ограниченная ресурсная база (площадь, оборудование) * Износ производственных мощностей   (оборудование, автомобили)   * Отсутствие гибкости к нововведениям * Отсутствие рекламы * Низкая сплоченность коллектива |
| **О - возможности со стороны среды**   * Привлечение новых клиентов * Появление новых поставщиков * Доступность системы кредитования малого бизнеса * Повышение уровня жизни населения – изменение модели потребления | **Т – угрозы со стороны среды**   * Развитие существующих конкурентов и появление новых * Изменение законодательства * Уровень инфляции * Нестабильная ситуация в стране. |

Таблица 4. SWOT – анализ кондитерского цеха «7 Небо»

**Следовательно**, главным направлением изменений будет использование возможностей среды с привлечением сильных сторон организации, для устранения слабостей и предотвращения угроз, т.е. выпуск новой продукции и проникновение на рынок с существующим ассортиментом, введение системы контроля качества, повышение мотивации персонала, проявление особого внимания маркетинговому фактору.

**1.7. Классификация и ранжирование проблем**

В завершении стратегического анализа необходимо выявить и

проранжировать проблемы и трудности. Для этого используется матрица Глайстера (табл. 5).

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Уровни управления и проявления проблем** | **Суть проблем** | **Признаки проявления проблемы** | **Рекомендации по методам решения и ожидаемые результаты.** |
| 1. Организация  *Кондитерский цех «7 Небо»* | 1.Износ производственных мощностей  2.Отсутствие налаженной системы сбыта  3.Невысокая мотивация сотрудников | -Регулярные поломки оборудования  -Неудовлетворенность клиентов службой доставки  - Маленькие заявки  -Недовольство уровнем заработной платы | - Покупка и ремонт оборудования  -Более ранний выезд, опрос клиентов на желаемое время привоза продукции  -Предложение продукции во время приема заявки  -Повышение заработной платы, введение система бонусов и поощрений |
| **2.Подразделение организации**  ***Отдел сбыта*** | **1.Недостаточная дисциплина работников**  **2.Недостаточная мотивация на результат** | **-Опоздания на работу**  **-Прогулы и пропуски по неуважительным причинам**  **-Личные разговоры во время работы**  **-Отсутствие заинтересованности в количестве и качестве заявок** | **-Введение дисциплинарных взысканий**  **-Повышение мотивации на результат, путем ощущения личной сопричастности и введения системы поощрений** |
| 3. Индивидуум  *менеджер по сбыту* | 1.Отсутствие навыков поиска рынка сбыта  2.Низкая мотивация из-за невысокой оценки результата руководством | -Недостаточный опыт работы  -Потеря клиентов из-за слабостей системы сбыта  -Отсутствие опыта ведения переговоров | -Развитие коммуникационных навыков  -Обсуждение проблем с руководителем  -Проявление внимания к клиентам |
| 4. Технологическая подсистема  *склад* | Отсутствие информационной базы | Отсутствие информации о наличии товара на складе | Наладить информационный канал со складом |

Таблица 5. Матрица Глайстера проблем кондитерского цеха «7 Небо»

**Следовательно**, я решаю проблемы на втором уровне.

Наиболее общий подход в выборе очередности решения проблем можно реализовать по матрице проблемного поля Долгорукова (табл. 6), где:

1 – акцент внимания

2 – проблема «второй» очереди

3 – решение при избытке ресурсов

4 – исключение из проектной проработки

*Степень управления факторами изменений*

|  |  |
| --- | --- |
| **4**  *высокая*  4.1.Невозможность одновременного запуска нескольких линий новой продукции.  4.2. Сложность запуска новой линии, из-за затянутой процедуры получения сертификатов. | **1**  **1.1. Несовершенство маркетинговых технологий в отношении системы сбыта**  1.2. Износ производственных мощностей  1.3. Отставание от конкурентов в плане выпуска нового продукта |
| **3**  3.1. Недостаточно удовлетворительные условия работы (малая площадь помещения, перебои с коммунальными услугами)  3.2. Неудобное расположение на окраине города для сотрудников и поставщиков  *низкая* | **2**  2.1. Необходимость обучения персонала (для производства нового продукта и работы на новом оборудовании)  2.2. Необходимость повышения мотивации персонала для достижения сплоченности коллектива и нацеленности на результат |

*низкая высокая*

*Степень благоприятности ситуации во внешней и внутренней среде*

Таблица 6. Матрица проблемного поля кондитерского цеха «7 Небо»

Для разработки стратегии я выбираю проблему 1.1. из матрицы проблемного поля **несовершенство маркетинговых технологий в отношении системы сбыта.**

Для определения причин и следствий данной проблемы применим причинно-следственную диаграмму (рис. 4) и выявим историю возникновения проблемы, ее значение для деятельности организации.

*СЛЕДСТВИЯ*

**Несовершенство системы сбыта**

*ПРИЧИНЫ*

вторичные

вторичные

первичные

первичные

Не целенаправленный сбыт. Развитие системы сбыта самотеком

Уменньше-ние конку - рентоспо - сосбности

Снижение

прибыли

Отсутствие внимания к маркетинговому фактору

Рисунок 4. Причинно – следственная схема основной проблемы

кондитерского цеха «7 Небо»

**Таким образом**, были выявлены все существенные проблемы на предприятии, выделены главные из них, акцентирована необходимость их решения. Наиболее управляемой с точки зрения факторов изменения и благоприятности во внешней и внутренней среде является проблема несовершенства системы сбыта, что может снизить привлекательность кондитерского цеха «7 Небо» для потребителей. Наличие конкурентов, а также стремление к достижению прибыли вызывает необходимость решения данных проблем. На основе проведенного анализа можно начать проект совершенствования системы сбыта кондитерского цеха «7 Небо».

**ГЛАВА 2.**

**РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА И УПРАВЛЕНИЕ ПЛАНОМ ЕГО РЕАЛИЗАЦИИ.**

**2.1. Разработка стратегических целей.**

Система ценностей должна быть отражена в видении и миссии компании. Видение компании разрабатывается по принципу БАЦ – оно должно быть большим и амбициозным.

Видение предприятия:

В 2015 году мы станем лидерами производства кондитерских изделий на рынке Уральского федерального округа, завоюем выгодные конкурентные позиции и вытесним с рынка компании-конкуренты.

Миссия предприятия:

Знания и умения высококвалифицированных кондитеров дают нам возможность производить исключительно вкусные кондитерские изделия. Использование традиционной рецептуры позволяет радовать наших покупателей знакомым с детства вкусом тортов и пирожных, что исключает использование искусственных добавок. Новое направление кондитерского производства – наши легкие низкокалорийные торты, с йогуртовыми и фруктовыми вкусами порадуют сладкоежек, следящих за своей фигурой. В праздники и будни наша продукция унесет Вас на 7 Небо удовольствия.

Установление миссии и целей организации, а также выработка стратегии поведения, обеспечивающая выполнение миссии и достижения целей, является одной из основных задач руководства и составляет важную часть стратегического управления организации.

Пирамида целеполагания предприятия представлена на рис. 5.

Знания и умения высококвалифицированных кондитеров дают нам возможность производить исключительно вкусные кондитерские изделия. Использование традиционной рецептуры позволяет радовать наших покупателей знакомым с детства вкусом тортов и пирожных, что исключает использование искусственных добавок. Новое направление кондитерского производства – наши легкие низкокалорийные торты, с йогуртовыми и фруктовыми вкусами порадуют сладкоежек, следящих за своей фигурой. В праздники и будни наша продукция унесет Вас на 7 Небо удовольствия.

Увеличение объема продаж на 40% к апрелю 2007 года

**Стратегии изменений:**

1. Расширение ассортимента
2. Расширение производственных мощностей
3. Улучшение обслуживания потребителей
4. Разработка планов продвижения продукции на рынок

**Оперативные задачи:**

1. Разработка технологии производства низкокалорийных (йогуртных, творожных тортов).
2. Приобретение нового оборудования
3. Изменение графика доставки
4. Расширение автопарка
5. Организация курсов повышения квалификации
6. Проведение промоакций, реклама в СМИ, обновление прайса, выпуск плакатов-описаний продукции.

Рисунок 5. Пирамида целеполагания для

кондитерского цеха «7 Небо»

Цели организации – это конкретное состояние отдельных характеристик организации, на достижение которых направлена ее деятельность. В настоящее время перед предприятием встала проблема расширения объема продаж. Целью проекта является усиление позиции кондитерского цеха «7 Небо» на внутреннем рынке кондитерского производства путем совершенствования системы сбыта. Дерево целей проекта представлено на рисунке 6.

Рисунок 6. Дерево целей проекта.

**Миссия организации**

Знания и умения высококвалифицированных кондитеров дают нам возможность производить исключительно вкусные кондитерские изделия. Использование традиционной рецептуры позволяет радовать наших покупателей знакомым с детства вкусом тортов и пирожных, что исключает использование искусственных добавок. Новое направление кондитерского производства – наши легкие низкокалорийные торты, с йогуртовыми и фруктовыми вкусами порадуют сладкоежек, следящих за своей фигурой. В праздники и будни наша продукция унесет Вас на 7 Небо удовольствия.

Увеличение объема продаж на 10% к июню 2006 года, путем совершенствования системы сбыта

Улучшение обслуживания потребителей на 30%

Пополнение основных средств – приобретение оборудования

20%, 1 месяц

Разработка технологии производства новой продукции

1 месяц

Улучшение службы доставки на 30%

Повышение качества продукции на 50%

Повышение уровня квалификации сотрудников на 25%

Расширение ассортимента на 10%, 45 дней

Расширения списка поставщиков сырья 20%

**2.2. Планирование стратегии достижения целей.**

По мнению одного из ведущих теоретиков и специалистов в области стратегического управления М. Портера, существует три основные области выработки стратегии поведения фирмы на рынке.

**Первая область** связана с лидерством в минимизации издержек производства. Данный тип стратегии связан с тем, что компания добивается самых низких издержек производства и реализации своей продукции. В результате она может за счет более низких цен на продукцию добиться большей доли рынка.

**Вторая область** связана с специализацией в производстве продукции. В этом случае фирма должна осуществлять высокоспециализированные производство и маркетинг для того, чтобы стать лидером в производстве своей продукции.

**Третья область** определения стратегии относится к фиксации определенного сегмента рынка и концентрации усилий фирмы на выбранном рыночном сегменте. В этом случае фирма не стремится работать на всем рынке, а работает на его четко определенном сегменте, досконально выясняя потребности рынка в определенного типа продукции.

В курсовом проекте будет использоваться первая область стратегий конкуренции – лидерство в минимизации издержек производства. Правильность выбора данной стратегии для кондитерского цеха «7 Небо» объясняет модель конкуренции Портера, приведенная в главе 1, на странице 10.

Для определения стратегии фирмы по классификации товар/рынок используем один из самых распространенных инструментариев – матрицу

И. Ансоффа.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Характеристика**  **рынков** | **Характеристика товаров** | |
| **Старый** | **Новый** |
| **Старый** | Расширение объема сбыта у существующих клиентов. Улучшение качества продукции. | Расширение ассортимента, разработка инновационного продукта, реклама |
| **Новый** | Поиск клиентов в других городах области | Диверсификация |

Таблица 7. Матрица Ансоффа кондитерского цеха «7 Небо».

Используя данную матрицу, выбираем стратегии в порядке очередности:

1. Старый товар на старый рынок – традиционные торты и пирожные, рулеты, восточные сладости существующим клиентам, делающим заявку, не включающую в себя весь ассортиментный перечень.
2. Новый товар на старый рынок – низкокалорийные торты и пирожные существующим клиентам, не рискующим заказывать новую продукцию
3. Старый товар на новый рынок – поиск новых клиентов в Челябинске и поселках г. Копейска и предложение им всего ассортиментного перечня продукции.

**Вывод**: эти стратегии характеризуются улучшением потребительских качеств продукции, разработкой нового продукта, разработкой механизмов продвижения данных товаров, что соответствует целям проекта.

Для определения портфеля продукции и анализа его жизненного цикла воспользуемся матрицей Бостонской консалтинговой группы (БКГ)

рис. 7.

Высокая **доля рынка** Низкая

|  |  |
| --- | --- |
| **Дойные коровы**  Традиционные торты:   * Вербена * Владимирский * Наполеон * К чаю * Элегия * Медовый   Пирожное   * Наполеон * Воздушное * Трубочки | **Звезды**  Низкокалорийные торы и пирожные и продукция люкс – класса:   * Фруктовый * Радуга * Буше * Каприз * Фруктовое ассорти |
| **Собаки**  Хлебобулочные изделия | **Дикие кошки**  Рулеты, кексы, восточные сладости |

Низкий **темп роста** Высокий

Рисунок 7. Матрица БКГ кондитерского цеха «7 Небо»



Рисунок 8. Портфель продукции кондитерского цеха «7 Небо»

**Вывод:** предприятию следует осуществлять развитие «звезд», для обеспечения ими существенного притока денежных средств, «кошкам» - характерен термин «вопросительные знаки», необходимо просчитать объемы производимой продукции данного вида товара; «дойные коровы» лидируют на рынке, необходимо не допустить снижение объемов производства этих видов продукции, так как они приносят предприятию стабильный, основной приток денежных средств; «собаки» в данном случае просто убыточны, необходимо организовать постепенный уход их с рынка.

**ГЛАВА 3.**

**РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ.**

**3.1. Методы планирования и реализации стратегии.**

В состав основных задач хода реализации проекта входят: контроль за выполнением работ, выявление и анализ возникающих отклонений, корректирование и осуществление организационно-технологических, экономических и технических решений. Процессы сбора и обработки данных о достигнутых результатах и фактических затратах и отображение информации о состоянии работ в отчетах обеспечивают основу, для координации работ оперативного планирования и управления, что представлено в диаграмме Ганта (рис. 9)

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Время**  **Мероприятия** | | **февраль** | **март** | **апрель** | | | **май** | | | **июнь** | | |
|  |  | **1** | **2** | **3** | **1** | **2** | **3** | **1** | **2** | **3** |
| 1 | Анализ дел на предприятии | \* |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2 | Разработка стратегии совершенствования системы сбыта. |  | \* | \* |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 3 | Разработка технологии производства новой продукции |  |  | \* | \* | \* | \* |  |  |  |  |  |
| 4 | Анализ поставщиков недостающего оборудования |  |  |  |  |  |  | \* |  |  |  |  |
| 5 | Закуп и монтирование оборудования |  |  |  |  |  |  |  | \* |  |  |  |
| 6 | Обучение персонала |  |  |  |  |  |  |  |  | \* |  |  |
| 7 | Получение сертификатов на новую продукцию |  |  |  |  |  |  | \* | \* | \* | \* |  |
| 8 | Опрос клиентов на желаемое время доставки продукции |  |  |  | \* |  |  |  |  |  |  |  |
| 9 | Разработка нового графика доставки и его внедрение |  |  |  |  | \* | \* |  |  |  |  |  |
| 10 | Разработка и проведение промоакций |  |  |  |  |  | \* |  |  |  | \* |  |
| 11 | Поиск рекламного агентства и заключение договора с ним |  |  |  | \* |  |  |  |  |  |  |  |
| 12 | Разработка и выпуск рекламных материалов |  |  |  |  | \* | \* |  |  |  |  |  |
| 13 | Разработка и проведение обучающих семинаров по качеству продукции |  |  |  |  |  | \* |  |  | \* |  | \* |
| 14 | Разработка плана реализации новой продукции |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | \* |

Рисунок 9. Диаграмма Ганта

Для выявления движущих и сдерживающих сил реализации проекта используем инструментарий – график поля сил К. Левина, предполагающий существование двух групп сил – факторов противоположного типа, сохраняющих равновесие на предприятии (рис. 10). Мощность силы отражается ее толщиной. На анализе суммарной мощности этих сил мы делаем вывод о возможности реализации изменения.

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ СБЫТА.**

Движущие силы

Сдерживающие силы

**Потенциал:** долгосрочные перспективы работы, постоянная клиентская база.

Регулярный спрос на продукцию

Высококвалифицированный персонал

Желание руководства увеличить объем продаж

Налаженные поставки сырья

Износ производственных мощностей

Немотивированный персонал

Отсутствие системы контроля качества

Отсутствие маркетинговой политики

Рисунок 10. Поле сил К. Левина кондитерского цеха «7 Небо»

**Таким образом**, система находится в равновесии. Поэтому необходимо учесть угрозы со стороны сдерживающих сил и предотвратить появление возможных с ними трудностей.

После принятия решения в процессе его реализации необходимо оценивать качество на соответствие запланированным характеристикам. Предполагается следующий порядок контроля: измерение прогресса в достижении и отклонении от целей – оценка деятельности – корректировка действий или планов.

В ходе контроля выполняются следующие функции:

- мониторинг параметров проекта (систематическое или непрерывное наблюдение за процессом реализации проекта)

- выявление отклонений от целей и планов проекта

- обоснование необходимости принятия корректирующих решений с выявлением причин отклонений.

**3.2. Оценка эффективности и результативности.**

Оценку эффективности можно провести, используя метод сравнения плановых (нормативных) и фактических показателей, фактических показателей и показателей прошлого периода на основе следующих характеристик:

* Финансовые показатели от реализации продукции
* Объем сбыта продукции
* Увеличение клиентской базы, путем приобретения новых постоянных клиентов
* Постоянный спрос на новые виды продукции
* Изменение производительности труда персонала, в лучшую сторону.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

В заключение следует отметить, что при выполнении курсового проекта были достигнуты следующие результаты:

Разработан проект совершенствования системы сбыта продукции кондитерского цеха «7 Небо», на основе методов и инструментариев стратегического менеджмента, для повышения финансовых показателей от реализации продукции, для большей загрузки производственных мощностей, для повышения мотивации сотрудников и улучшения условий труда.

Были решены следующие задачи

* проведен анализ реалий сегодняшнего дня на предприятии и поиск возможностей для совершенствования
* разработана стратегия совершенствования системы сбыта с использованием методов и моделей стратегического менеджмента
* разработаны методы планирования и реализации стратегии
* предложены методы анализа эффективности проведенных изменений

**СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.**

* 1. **Алабугин А.А. Стратегический менеджмент: УМК и рабочая тетрадь для слушателей президентской программы. – Челябинск: издательство ЮУрГУ, 2004**
  2. **Алабугин А.А. Менеджмент: учебное пособие. – Челябинск: издательство ЮУрГУ, 1999**
  3. **Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: учебник. – М.: Гардарики, 2002**
  4. **Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. 11-е изд. – СПб.: Питер.**