



Уральский
федеральный
университет

Стратегия развития ООО «Мастерская печенья»

Докладчик
Золотухина Анастасия Витальевна
Руководитель
Терлыга Надежда Геннадьевна

Екатеринбург 2016

Цель ВКР: разработать стратегию развития ООО «Мастерская печенья» до 2018 г.

ЗАДАЧИ:

- провести анализ деятельности предприятия ООО «Мастерская печенья»;
- оценить конкурентоспособность продукции;
- разработать стратегию развития ООО «Мастерская печенья»;
- разработать план мероприятий по реализации предложенной стратегии;
- провести оценку эффективности мероприятий.



Рынок кондитерских изделий. Тренды

- переход в сторону натуральности;

- потребители готовы платить больше за качественные продукты;

- снижение уровня калорий/углеводов и жира в кондитерских изделиях;

- появление большого количества новых видов кондитерских изделий;

- рост спроса на авторские десерты (оригинальный дизайн и рецептура).



Объемы производства кондитерской продукции в России с 2011 по 2014 год (тонн)

Ассортимент

30 видов печенья:

- Праздничное печенье
- Печенье с логотипами и фото
- Песочное, овсяное, имбирное и т.п.

Уникальное торговое предложение:

- Уникальный ассортимент: в г. Екатеринбурге нет предприятий с прямыми аналогами
- Производство под заказ позволяет продавать только свежее печенье прямиком из печи
- Компания использует только натуральные продукты
- Быстрое выполнение заказа: изготовление за 1 рабочий день
- Индивидуальный подход и повышенное внимание к сервису: компания учитывает все пожелания клиентов



Инвестиции

Бизнес-модель



Мастерская
я печенья



Ресурсы



₽

₽

₽

B2B

B2C

₽

Производство
печенья под
заказ

₽

Рынок Екатеринбурга

| | Сегмент 1: праздничное печенье | Сегмент 2: печенье для HoReCa | Сегмент 3: корпоративная сувенирная продукция | Сегмент 4: мастер-классы | Сегмент 5: печенье для чаепития |
|-------------------|---|--|--|--|---|
| Объем сегмента | 7 млн. | 8 млн. | 15 млн. | 3 млн. | 30 млн. |
| Потребитель | B2C (Девушки от 18 до 24 лет), B2B (агентства по организации праздников) | Кофейни Кафе Чайные Магазины чая и кафе | B2B: Корпоративные клиенты (автоцентры, банки, салоны красоты, ВУЗы и т.д.), рекламные агентства | B2C: девушки 18-24; женщины 25-35 лет; мастера по декору пряников; дети от 4 до 10, школьники 10-17 лет. B2B: агентства по организации праздников | B2C: школьницы от 14 лет, студенты, женщины 23-40 лет B2B: сетевые супермаркеты |
| Потребность | Оригинальный подарок или оригинальный десерт на праздничном столе | Привлечь больше посетителей, увеличить прибыль | Повышение лояльности партнеров, контрагентов, клиентов. | Научиться делать красивое печенье, оригинальный вариант проведения праздника | Кондитерские изделия к чаю и кофе |

Конкуренты

| | Конкуренты |
|--|---|
| Сегмент 1: праздничное печенье | Кафе-кондитерская «Маноло пряник» Пряничная мастерская «MeDo» Студия тортов «а.Фреш» Кондитерская студия "Melnik Sweets" Пряники "Вкусный пряник" |
| Сегмент 2: печенье для HoReCa | Маноло пряник Melange |
| Сегмент 3: корпоративная сувенирная продукция | Photkiem.ru Вкусный пряник MeDo |
| Сегмент 4: мастер- классы | Маноло пряник MeDo Melnik Sweet Приезжие российские мастера |
| Сегмент 5: печенье для чаепития | Любые другие десерты на полках магазина Пекарня на Вишневой |

Анализ внутренней среды

| | Сегмент 1: праздничное печенье | Сегмент 2: печенье для HoReCa | Сегмент 3: корпоративная сувенирная продукция | Сегмент 4: мастер-классы | Сегмент 5: печенье для чаепития |
|-------------------|---|--|--|--|--|
| Product | Печенье с глазурью, с фото, с предсказаниями кукисы | Печенье с лого, с предсказаниями кукисы | Печенье с лого, с предсказаниями кукисы | Мастер-классы по изготовлению печенья | Печенье с предсказаниями кукисы |
| Price | От 4000 р/кг | 450-550 р/кг | От 2000 р/кг | От 3000 р/час | От 450 р/кг |
| Promotion | SMM | Прямые продажи | - | - | - |
| Place | Доставка, самовывоз | Доставка | Доставка, самовывоз | Выездные мероприятия на территории клиента | Доставка, самовывоз. |
| Доля рынка | 2 % | 10 % | 1,3 % | 0,1 % | 0,1 % |
| Основные проблемы | недостаточная реклама, компания не работает с агентствами по организации праздников | у компании нет сертификатов, что является основной причиной отказа от сотрудничества | Нет рекламы, компания не сотрудничает с рекламными агентствами | нет собственной площадки для проведения мастер-классов, компания не сотрудничает с агентствами по организации праздников | Нет рекламы, отсутствие собственных точек продаж в проходимых местах, нет дистрибьюторов |

Основные экономические показатели деятельности ООО "Мастерская печенья" за 2015-2016 г

| Показатель | 2015 | 2016 | |
|---|----------|---------|--------|
| | 3 и 4 кв | 1 кв | 2 кв |
| Выручка, тыс. руб. | 137600 | 65000 | 132000 |
| Среднесписочная численность работающих, чел. | 1 | 1 | 1 |
| Фонд оплаты труда, тыс. руб. | 0 | 0 | 0 |
| Расходы, тыс. руб. | 330000 | 183500 | 136000 |
| Чистая прибыль (убыток), тыс. руб. | -192400 | -118500 | -4000 |

Сильные стороны:

- Уникальность продукта для г. Екатеринбурга (новые рецептуры, уникальная технология)
- Есть технологическая возможность постоянно выпускать новые продукты
- Широкий ассортимент по сравнению с конкурентами
- Высокое качество выпускаемой продукции (качественное сырье, натуральные ингредиенты)
- Производство под заказ позволяет продавать только свежее печенье прямиком из печи
- Кратчайшие сроки выполнения заказов
- Индивидуальный подход к клиентам: учет всех пожеланий по внешнему виду и составу продукции

Слабые стороны:

- Недостаточность ресурсов (финансовых и трудовых)
- Неизвестность компании
- Низкая степень автоматизации
- Низкая квалификация персонала
- Нет налаженных каналов сбыта
- Недостаточное понимание потребностей клиентов
- Недостаток опыта в сертификации
- Отсутствие технолога для оценки качества сырья, рецептур и продукта на выходе

Возможности:

- Узкий ассортимент конкурентов
- Неготовность конкурентов выпускать новинки и адаптироваться под индивидуальные потребности клиентов
- Сильное желание потребителей попробовать новый продукт
- Стиль жизни потребителей
- Покупательские привычки

Опасности/угрозы:

- Появление сильных конкурентов
- Отказ потребителей от покупки
- Санкции контролирующих органов
- Недоступность кредитных финансовых источников

Разработка маркетинговой стратегии до 2018 г.

Цель: увеличение доли рынка

Продуктовая стратегия: новые кондитерские изделия

Целевые сегменты:

Сегмент 1: праздничные десерты

Сегмент 2: десерты для HoReCa

Сегмент 3: корпоративная сувенирная продукция

Сегмент 4: мастер-классы

Сегмент 5: десерты для чаепития

Ценовая стратегия: разделение на ценовые сегменты

Стратегия продаж: увеличение каналов сбыта

| | Сегмент 1: праздничные десерты | Сегмент 2: десерты для HoReCa | Сегмент 3: корпоративная сувенирная продукция | Сегмент 4: мастер- классы | Сегмент 5: десерты для чаепития |
|---|--------------------------------------|-------------------------------------|--|--|---------------------------------------|
| Текущая доля рынка | 2 % | 10 % | 1,3 % | 0,1 % | 0,1 % |
| Целевая доля рынка | 20 % | 75 % | 20 % | 10 % | 20 % |
| Целевой объем рынка в рублях на конец 2018 г. | 1,2 млн. (1 кг в смену) | 6 млн. рублей (35 кг в смену) | 3 млн. рублей (4 кг в смену) | 0,5 млн. рублей (2-4 мастер- класса в месяц) | 6 млн. рублей (30 кг в смену) |

Мероприятия по реализации маркетинговой стратегии

| | 2016 | | 2017 | | | | 2018 | | | |
|--|-------|-------|------|---|---|---|------|---|---|---|
| | 3 кв. | 4 кв. | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Сегмент 1: праздничное печенье | | | | | | | | | | |
| Реклама в SMM на 5 тыс. руб. в месяц | | | | | | | | | | |
| Сотрудничество с агентствами | | | | | | | | | | |
| Участие городских в ярмарках, выставках | | | | | | | | | | |
| Сегмент 2: Печенье для HoReCa | | | | | | | | | | |
| Сотрудничество с кофейнями | | | | | | | | | | |
| Сотрудничество с кафе, ресторанами и т. п. | | | | | | | | | | |
| Участие в тематических ярмарках для HoReCa | | | | | | | | | | |
| Сегмент 3: корпоративная сувенирная продукция | | | | | | | | | | |
| Сотрудничество с рекламными агентствами | | | | | | | | | | |
| Сотрудничество с салонами красоты | | | | | | | | | | |
| Сотрудничество с банками | | | | | | | | | | |
| Сотрудничество с автоцентрами | | | | | | | | | | |
| Сотрудничество с ВУЗами | | | | | | | | | | |
| Сотрудничество с гостиницами | | | | | | | | | | |
| Участие в тематических ярмарках, выставках | | | | | | | | | | |
| Сегмент 4: мастер-классы | | | | | | | | | | |
| Реклама в SMM | | | | | | | | | | |
| Сотрудничество с агентствами | | | | | | | | | | |
| Участие городских в ярмарках, выставках | | | | | | | | | | |

Разработка финансовой стратегии

Цель: повышение платежеспособности предприятия

- пополнение финансовых средств за счет увеличения объемов производства;
- снижение затрат на производство продукции;
- привлечение внешних финансовых источников.

Для реализации финансовой стратегии необходимо получить займ от фонда «АГАТ» и разместить краудфандинговую кампанию на платформе Planeta.

Мероприятия по реализации финансовой стратегии

| Этап | 3 кв. 2016 | | | 4 кв. 2016 | | |
|--|------------|--|--|------------|--|--|
| Краудфандинговая кампания на платформе Planeta | | | | | | |
| Подготовка к размещению проекта на платформе Planeta | | | | | | |
| Работа краудфандинговой кампании на платформе Planeta | | | | | | |
| Продвижение кампании в соц. сетях, у партнеров и на мероприятиях Екатеринбурга | | | | | | |
| Отправка вознаграждений спонсорам | | | | | | |
| Участие в программе фонда «АГАТ» | | | | | | |
| Подготовка заявки | | | | | | |
| Встреча с сотрудниками фонда, подготовка бизнес-плана | | | | | | |
| Защита бизнес-плана | | | | | | |
| Заключение договора и получение займа | | | | | | |
| Освоение полученных средств | | | | | | |
| Сертификация | | | | | | |
| Создание бренда | | | | | | |
| Создание сайта | | | | | | |
| Производство упаковки | | | | | | |

Смета мероприятий по реализации стратегии развития ООО «Мастерская печенья»

| | 2016 | 2017 | 2018 |
|--|---------|---------|---------|
| Подготовка к размещению проекта на платформе Planeta: формулировка идеи, запись видео и фото, подготовка проекта к размещению. | 10 000 | | |
| Продвижение кампании в соц. сетях, у партнеров и на мероприятиях Екатеринбурга | 10 000 | | |
| Отправка вознаграждений спонсорам | 20 000 | | |
| Сертификация | 100 000 | | |
| Создание бренда | 100 000 | | |
| Создание сайта | 50 000 | | |
| Производство упаковки | 50 000 | | |
| Продвижение | 40 000 | 120 000 | 160 000 |
| Открытие собственного кафе-кондитерской | | 400 000 | 400 000 |

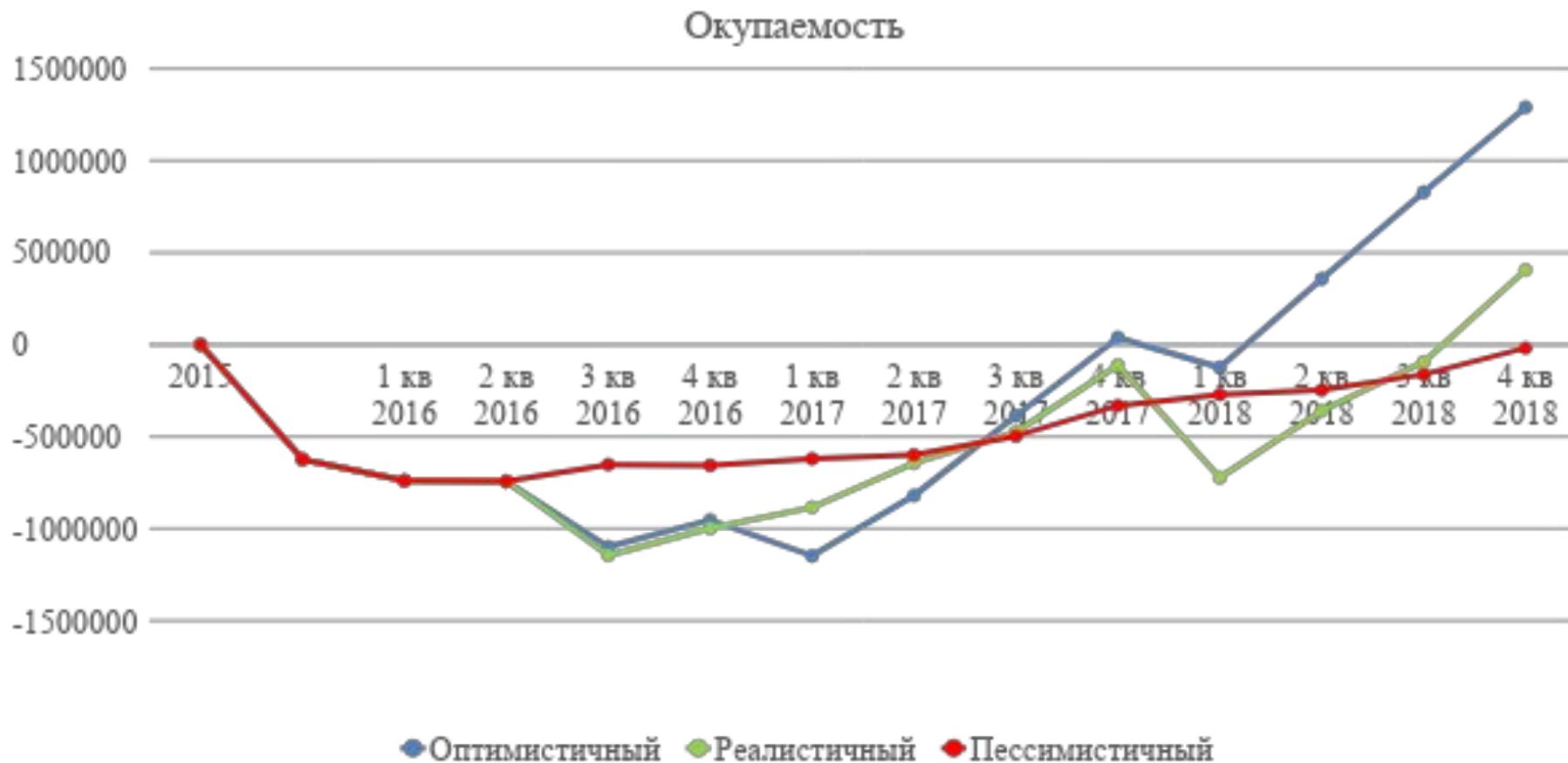
Финансовый план

| | 2015 | 2016 | | | | 2017 | | | | 2018 | | | | ИТО ГО |
|--|----------|----------|----------|------------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|
| | | 1кв | 2кв | 3кв | 4кв | 1кв | 2кв | 3кв | 4кв | 1кв | 2кв | 3кв | 4кв | |
| Выручка | 137 600 | 65 000 | 132 000 | 360 000 | 450 000 | 396 000 | 693 000 | 594 000 | 891 000 | 841 500 | 1 237 500 | 1 089 000 | 1 485 000 | 8 371 600 |
| Затраты | 330 000 | 183 500 | 136 000 | 485 500 | 283 500 | 263 500 | 407 500 | 389 500 | 443 500 | 1 072 500 | 770 500 | 743 500 | 815 500 | 6 324 500 |
| Прибыль | -192 400 | -118 500 | -4 000 | -125 500 | 166 500 | 132 500 | 285 500 | 204 500 | 447 500 | -231 000 | 467 000 | 345 500 | 669 500 | 2 047 100 |
| Чистая прибыль с нарастающ им итогом: | -193 400 | -311 900 | -315 900 | -441 400 | -283 225 | -157 350 | 113 875 | 308 150 | 733 275 | 502 275 | 945 925 | 1 274 150 | 1 910 175 | |
| Сальдо по операционно й деятельност и с учетом дисконта | -193 400 | -116 176 | -3 845 | -118 261 | 146 129 | 114 009 | 240 840 | 169 128 | 362 840 | -193 290 | 363 948 | 263 979 | 501 501 | 1 537 401 |
| Сальдо по инвестицион ной с учетом дисконта | -430 000 | - | - | -282 697 | - | - | - | - | - | -418 378 | - | - | - | -1 131 074 |
| Дисконтиров анные денежные потоки нарастающи м итогом | -623 400 | -739 576 | -743 421 | -1 144 379 | -998 250 | -884 241 | -643 401 | -474 273 | -111 433 | -723 101 | -359 154 | -95 174 | 406 327 | |

NPV 406 327 IRR 53%

PI 1,55

Срок окупаемости 3 года





Спасибо за внимание!

**Генеральный директор ООО
«Мастерская печенья»
Золотухина Анастасия
89090139383
pjyf@bk.ru**

| Риски | Последствия | Действия |
|------------------------|--|---|
| Инвестиционные | Недостаток денежных средств на реализацию | Краудфандинговая кампания, получение займа |
| Рыночные | Рост цен на сырье | При годовом росте цен на сырье в 11-13% прибыль позволит не повышать цены для потребителя |
| Правовые | Задержки в получении документов, санкции со стороны Контролирующих органов | Постоянная юридическая поддержка, соблюдение норм на этапе проектирования |
| Экономические | Кризис, падение или изменение спроса | Удовлетворение уникальных потребностей клиентов |
| Конкурентные | Малое количество потребителей и партнеров | Индивидуальный подход, расширение контактов, продвижение |
| Временные | Срыв сроков открытия | Полный контроль за ходом реализации |
| Кадровые | Отсутствие компетентных сотрудников, текучесть кадров | Обучение, постоянная мотивация |
| Отношения с партнерами | Срыв сроков поставки, некачественное сырье, оборудование | Тщательный отбор, заключение договоров с неустойками |
| Аренда помещений | Расторжение договора, рост стоимости аренды | Долгосрочный договор, доходность позволит покрыть затраты на растущую арендную плату |