



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

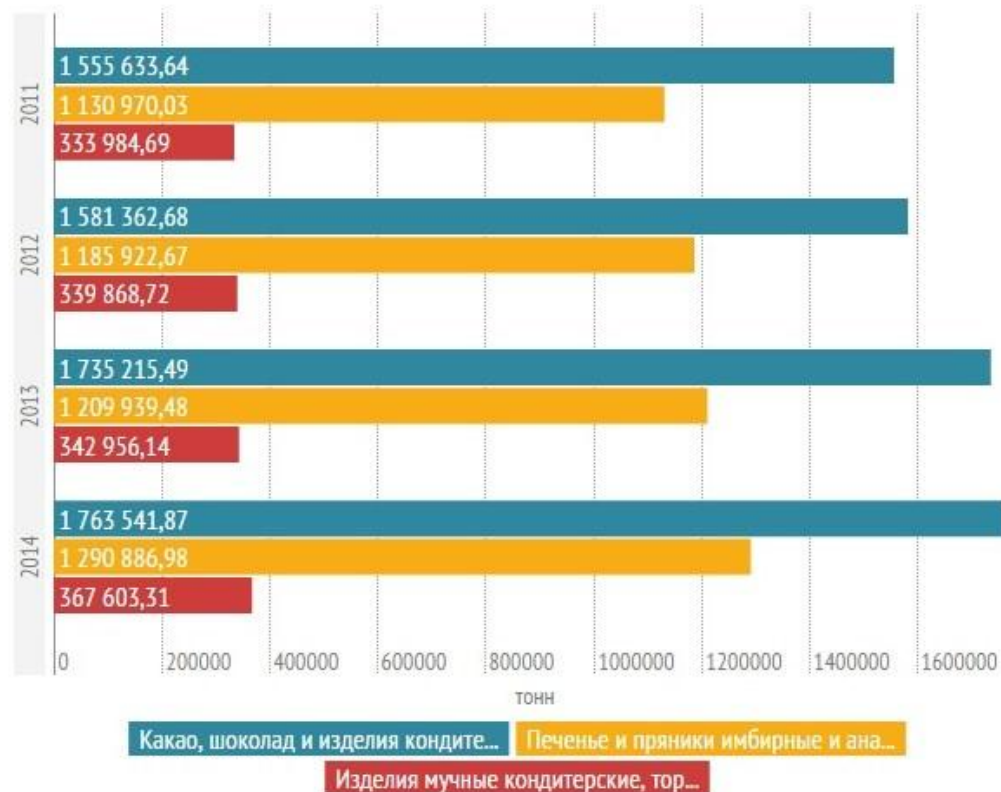
- переход в сторону натуральности;

- 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



B2B

B2C

₽

₽

Производство  
печенья под  
заказ



Ресурсы

# 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

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

# Анализ внутренней среды

	<b>Сегмент 1: праздничное печенье</b>	<b>Сегмент 2: печенье для HoReCa</b>	<b>Сегмент 3: корпоративная сувенирная продукция</b>	<b>Сегмент 4: мастер-классы</b>	<b>Сегмент 5: печенье для чаепития</b>
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
<b>Сегмент 1: праздничное печенье</b>										
Реклама в SMM на 5 тыс. руб. в месяц										
Сотрудничество с агентствами										
Участие городских в ярмарках, выставках										
<b>Сегмент 2: Печенье для HoReCa</b>										
Сотрудничество с кофейнями										
Сотрудничество с кафе, ресторанами и т. п.										
Участие в тематических ярмарках для HoReCa										
<b>Сегмент 3: корпоративная сувенирная продукция</b>										
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										
<b>Сегмент 4: мастер-классы</b>										
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

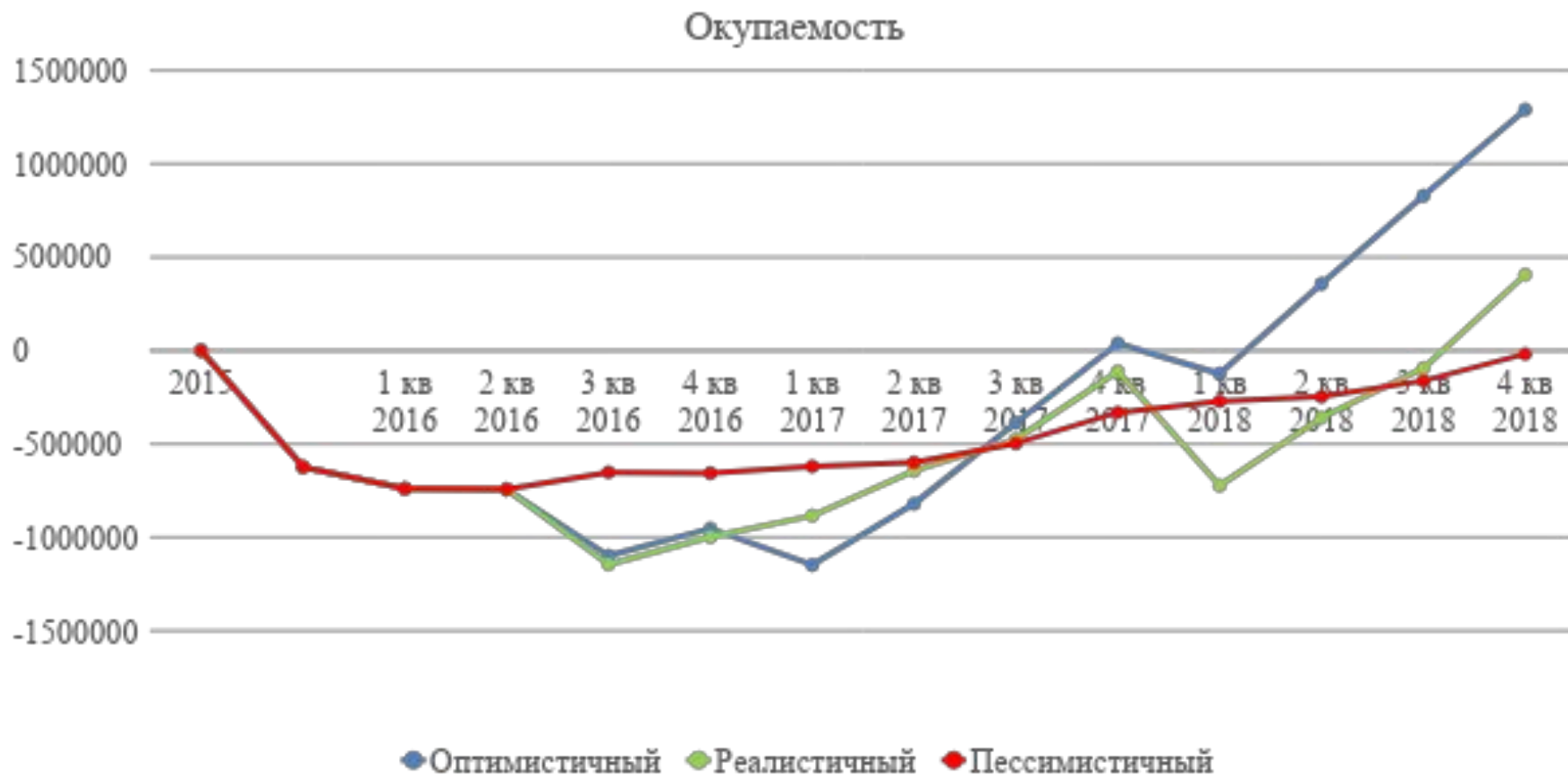
	2015	2016				2017				2018				ИТО ГО
		1кв	2кв	3кв	4кв	1кв	2кв	3кв	4кв	1кв	2кв	3кв	4кв	
<b>Выручка</b>	137 600	65 000	132 000	360 000	450 000	396 000	693 000	594 000	891 000	841 500	1 237 500	1 089 000	1 485 000	8 371 600
<b>Затраты</b>	330 000	183 500	136 000	485 500	283 500	263 500	407 500	389 500	443 500	1 072 500	770 500	743 500	815 500	6 324 500
<b>Прибыль</b>	-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
<b>Чистая прибыль с нарастающ им итогом:</b>	-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	
<b>Сальдо по операционно й деятельност и с учетом дисконта</b>	-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
<b>Сальдо по инвестицион ной с учетом дисконта</b>	-430 000	-	-	-282 697	-	-	-	-	-	-418 378	-	-	-	-1 131 074
<b>Дисконтиро ванные денежные потоки нарастающ им итогом</b>	-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