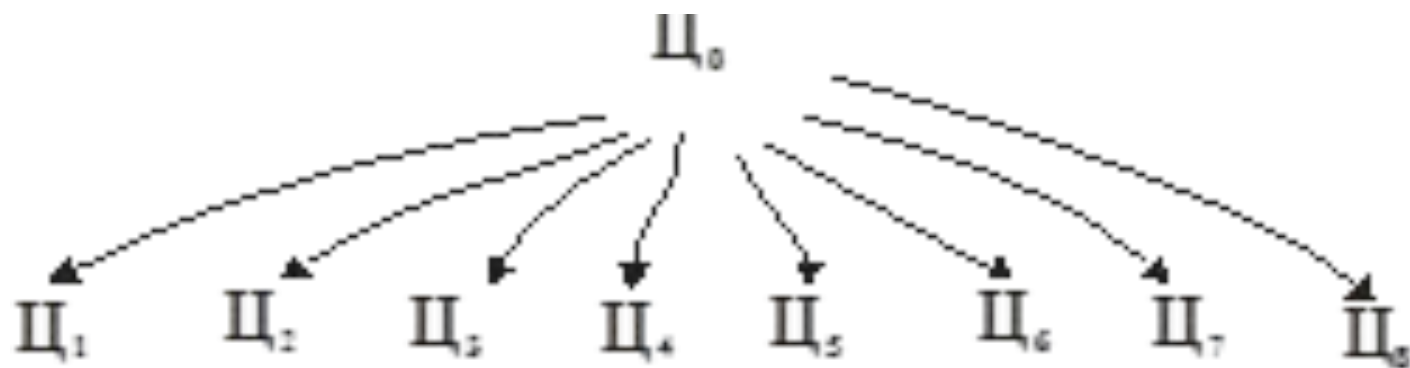


# Определение целей ЗАО «Автосервис»

- **Ц<sub>0</sub> Главная цель** - Занять лидирующее положение на рынке транспортных услуг на рынке Пензенской области к 2017 г.
- Из главной вытекают следующие подцели, входящие в дерево целей:
- Обеспечить конкурентоспособность автотранспортных услуг в г. Пензе и Пензенской области к 2016 г на уровне ведущих конкурентов.
- Расширение спектра услуг каждый год на 15%.
- Постепенное оснащение фирмы своим автотранспортом к 2015 г.
- Вытеснение конкурентов и расширение доли рынка (5% каждый год).
- Расширение масштабов предприятия до 200 чел в 2016 г.
- Обеспечение полного социального пакета для сотрудников в 2015 г.
- Постоянное ежегодное повышение квалификации персонала в соответствии с тенденциями развития автотранспортной индустрии

# Дерево целей



# Система целей ЗАО «Автосервис»

<i>Долгосрочные цели предприятия</i>		
C1	<b>Экономические</b>	
C1.1.	Обеспечение роста прибыльности	За счет управления издержками и конкурентоспособностью услуг
C1.2	Обеспечение роста фондоотдачи	Рост количества заказов по мере роста информированности населения о работе ЗАО «Автосервис»
C1.3	Обеспечение роста рентабельности	Постепенное увеличение рентабельности за счет роста спроса на услуги и снижения себестоимости
C2	<b>Научно-технические</b>	
C2.1	Новое оборудование	Постепенная обновление автомобильного парка и его тюнинг 2015 г.
C3	<b>Производственные</b>	
C3.1	Закупка собственного транспорта	Постепенный переход на собственный автотранспорт к концу 2015 г.
C3.2	Новые виды услуг	Разработать и ввести в 2015 г. новые виды услуг
C4	<b>Маркетинго-сбытовые</b>	
C4.1.	Увеличение объемов сбыта	Увеличивать объемы сбыта в среднем на 5 % ежегодно
C4.2.	Завоевание положения на уровне лидеров	Рост конкурентоспособности и завоевания положения на уровне лидеров к 2017 г.
C4.3.	Увеличение доли рынка за счет работы с областью	Начать работать с Пензенской областью с 2015 г.
C5	<b>Кадровые</b>	
C5.1.	Расширение масштабов предприятия	Рост количества сотрудников до 200 чел. в 2016 г.
C5.2.	Рост социальных гарантий	Обеспечение полного соц. пакета в 2015 г.
C5.3.	Повышение квалификации	Создать условия для обучения сотрудников – подписка на специализированную литературу; участие в конкурсах, стажировки и обучение в соответствии с тенденциями развития автотранспортной индустрии.
C5.4.	Организация системы мотивации	Создать при переходе предприятия от фазы становления в фазу роста систему оплаты труда, основанную на принципах участия сотрудников в прибыли (коммерческий интерес).
C6	<b>Социально-культурные</b>	Сформировать фонд социальной помощи сотрудникам к 2015 г.

# PEST-анализ внешнего окружения

Группа факторов	№	Конкретный фактор	Вес групп	Вес фактора внутри групп	Результирующий вес фактора
1. Политические	П1	Развитие внешнеэкономических связей области с Татарстаном и Казахстаном (организация выставок)	Гоп = 3 бала	Гп1 = 3 бал	Рп1 = 9 бал
	П2	Нестабильность политической жизни общества		Гп2 = 2 бал	Рп2 = 6 бал
2. Экономические	Э1	Программа поддержки малого предпринимательства	Гэ = 5 баллов	Гэ1 = 3 бал	Рэ1 = 15 бал
	Э2	Достаточно свободный рынок данных услуг в Пензе и по области		Гэ2 = 5 бал	Рэ2 = 25 бал
	Э3	Постепенное улучшение инвестиционного климата в регионе (рост числа клиентов)		Гэ3 = 4 бал	Рэ3 = 20 бал
	Э4	Рост доступности кредитов		Гэ4 = 3 бал	Рэ4 = 15 бал
	Э5	Достаточно высокие ставки налогов		Гэ5 = 4 бал	Рэ5 = 20 бал
3. Технологические	Т1	Поддержка программы реструктуризации производства в регионе	Гт = 3 бала	Гт1 = 3 бал	Рт1 = 9 бал
	Т2	Постоянное совершенствование технологического оборудования в сфер общественного питания		Гт2 = 5 бал	Рт2 = 15 бал
	Т3	Рост уровня использования информационных технологий и Интернет (рост осведомленности и скорости обслуживания)		Гт3 = 4 бал	Рт3 = 12 бал
4. Социально-демографич.	С1	Сильное расслоение общества по доходам (разница в запросах клиентов)	Гс = 2 бала	Гс1 = 5 бал	Рт1 = 10 бал
	С2	Динамика изменения населения по возрасту (постепенное старение)		Гс2 = 4 бал	Рт2 = 8 бал
	С3	Динамика изменения населения по уровню образования		Гс3 = 2 бал	Рт3 = 4 бал

# PEST-анализ внешнего окружения

- Суммарное значение результирующих факторов в каждой группе определяет ее рейтинг. Суммарное значение результирующих факторов по анализируемым 4-м группам следующее :

$\Sigma_{\Pi} = 15$  баллов;  $\Sigma_{\text{Э}} = 95$  баллов;  $\Sigma_{\text{Т}} = 36$  баллов;  $\Sigma_{\text{С}} = 22$  балла. Наиболее значимой является группа экономических факторов внешней среды ( $\Sigma_{\text{Э}} = 95$  баллов), которая получает рейтинг  $R=1$ .

Следующей по мере уменьшения рейтинга является группа технологических факторов с рейтингом  $R=2$ , далее - группа политических  $R=3$  и социально-демографических факторов  $R=4$ . Таким образом при помощи PEST-анализа выявлена значимость факторов внешней среды, которые оказывают влияние на ЗАО «Автосервис».

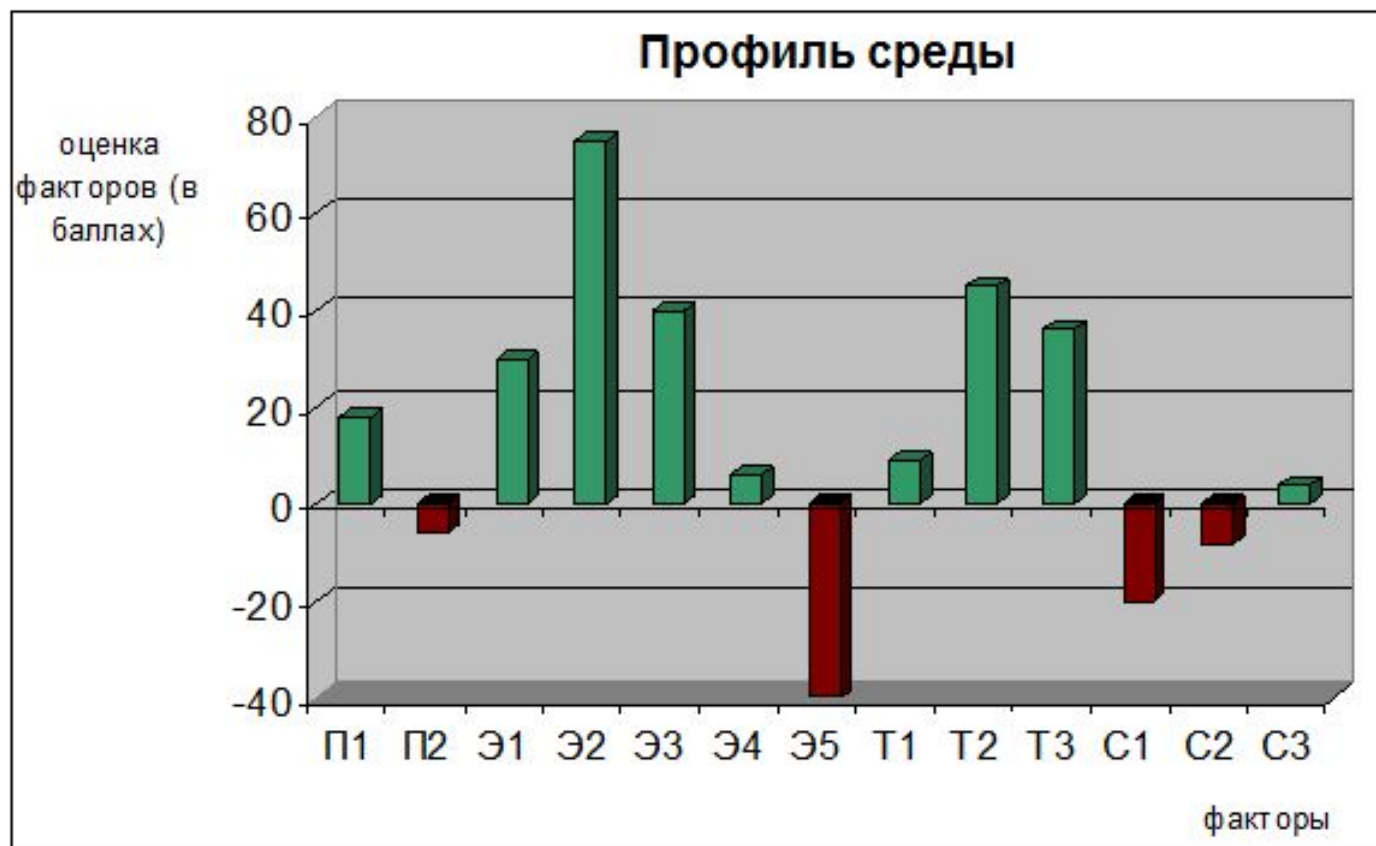
Дальнейший анализ позволяет учесть их характер (возможность или угроза), оценить срочность реагирования предприятия на каждый фактор, определить итоговую важность каждого фактора. Для оценки срочности реагирования и характера изменения факторов строим таблицу 2. "профиля среды", которая позволяет поставить результирующую оценку каждому фактору и определить их взаимные приоритеты. Приняты следующие обозначения :

- "Фактор среды" - перечень факторов среды оказывающих внимание на предприятие;
- "Вес фактора" (R)- результирующий вес фактора (см. предыдущую табл.);
- "Срочность реагирования" - 1 балл - нет необходимости реагировать срочно, следует провести дальнейшее обследование и анализ тенденций; 2 балла - необходимо активно реагировать, но есть некоторое время на анализ и выбор решений; 3 балла - необходимо срочно реагировать, решения принимаются оперативно в ходе работы;
- "Характер изменения" - оценка благоприятности воздействия, то есть новая возможность - (+1); или неблагоприятности, то есть угроза, опасность - (-1);
- "Результирующая оценка" - произведение оценок по столбцам.

# Профиль среды

Фактор среды	Вес R (балл)	Срочность реагирования	Характер изменения	Результующая оценка (балл)
П1	9	2	+1	+18
П2	6	1	-1	-6
Э1	15	2	+1	+30
Э2	25	3	+1	+75
Э3	20	2	+1	+40
Э4	15	2	+1	+30
Э5	20	2	-1	-40
Т1	9	1	+1	+9
Т2	15	3	+1	+45
Т3	12	3	+1	+36
С1	10	2	-1	-20
С2	8	1	-1	-8
С3	4	1	+1	+4

# Диаграмма профиля среды



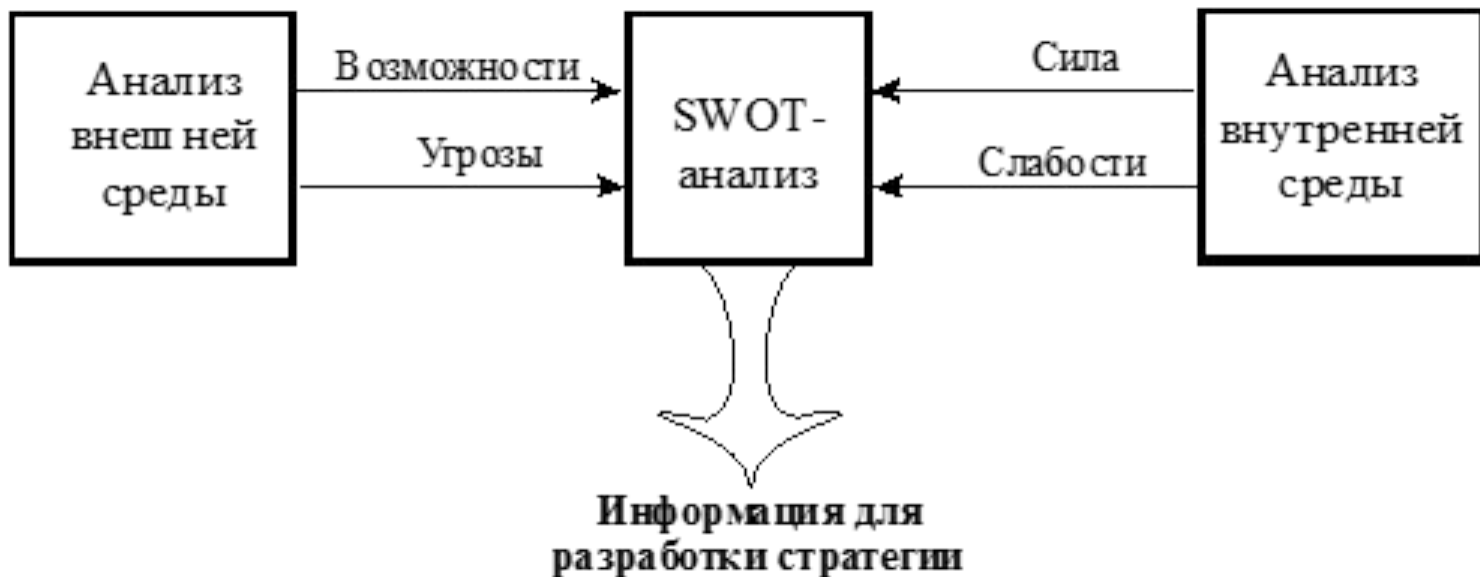
# Диаграмма профиля среды

- Наиболее благоприятными для предприятия являются экономические факторы, кроме налогового бремени, а также технологические факторы. Постоянное совершенствование технологического оборудования в отрасли может повлиять на работу предприятия положительно, ускорив и облегчив работу и повысив прибыльность.
- Отрицательно на предприятие могут сказаться факторы расслоения общества по доходам и возрасту. В первом случае фирме придется либо ориентироваться на более узкий сегмент (по доходам), либо расширять свой ассортимент, чтобы удовлетворять самым высоким запросам. Постепенное старение населения ведет к медленному сокращению количества клиентов, ввиду того, что в силу возраста многие люди более консервативны и предпочитают носить обеды из дома или покупать выпечку по близости с работой.
- В целом профиль окружающей среды, представленный на рис. является положительным, т.е. ситуация благоприятствует открытию предприятия.



# SWOT-анализ внешней и внутренней среды предприятия

strengths, weaknesses, opportunities, threats - сила, слабость (СС), возможности, угрозы (ВУ)



# ВОЗМОЖНОСТИ

Факторы	Значение фактора (шкала оценки 10 баллов)	Вес фактора	Взвешенная оценка
1	2	3	4 = 2*3
растущий спрос на продукцию предприятия и услуги «Еда в офис и на дом»	9	0,3	2,7
возможность выхода на новые сегменты рынка	6	0,1	0,6
увеличение масштабов деятельности	4	0,1	0,4
привлечение новых финансовых ресурсов для продвижения и распространения информации о компании и ее услугах	4	0,2	0,8
возможное расширение ассортимента продукции по желанию заказчиков без значительных инвестиций	9	0,1	0,9
отсутствие прямых конкурентов на рынке города	10	0,2	2
<b>ИТОГО:</b>		<b>1</b>	<b>7,4</b>

# Угрозы

<b>Факторы</b>	<b>Значение фактора</b>	<b>Вес фактора</b>	<b>Взвешенная оценка</b>
<b>Возможность появления подобных кейтеринговых предприятий на рынке города</b>	8	0,6	<b>4,8</b>
<b>инфляция и повышение себестоимости продукции и транспортных издержек</b>	6	0,2	<b>1,2</b>
<b>нестабильность экономической ситуации в стране</b>	5	0,2	<b>1</b>
<b>ИТОГО:</b>		<b>1</b>	<b>7,0</b>

# Сильные стороны

Факторы	Значение фактора	Вес фактора	Взвешенная оценка
новое технологическое оборудование ведущих фирм-производителей: «EКУ», «FAGOR», «METALTECNICA»	10	0,125	12,5
выигрышное соотношение цены и качества	10	0,3	3
широкий ассортимент продукции	7	0,1	0,7
быстрая доставка продукции заказчикам	6	0,1	0,6
высококвалифицированный персонал	8	0,125	1
удобное время работы и выполнения заказов	7	0,05	0,35
индивидуальный подход к заказчикам	6	0,1	0,6
налаженная связь с поставщиком технологического оборудования и оснащения	6	0,1	0,6
<b>ИТОГО:</b>		<b>1</b>	<b>19,35</b>

# Слабые стороны

<b>Факторы</b>	<b>Значение фактора</b>	<b>Вес фактора</b>	<b>Взвешенная оценка</b>
<b>отсутствие имиджа у предприятия</b>	<b>7</b>	<b>0,3</b>	<b>2,1</b>
<b>большая зависимость от заказчиков и поставщиков продуктов питания</b>	<b>6</b>	<b>0,2</b>	<b>1,2</b>
<b>Угроза быстрой порчи продукции, в случае задержки с ее реализацией</b>	<b>8</b>	<b>0,5</b>	<b>4</b>
<b>ИТОГО:</b>		<b>1</b>	<b>7,3</b>

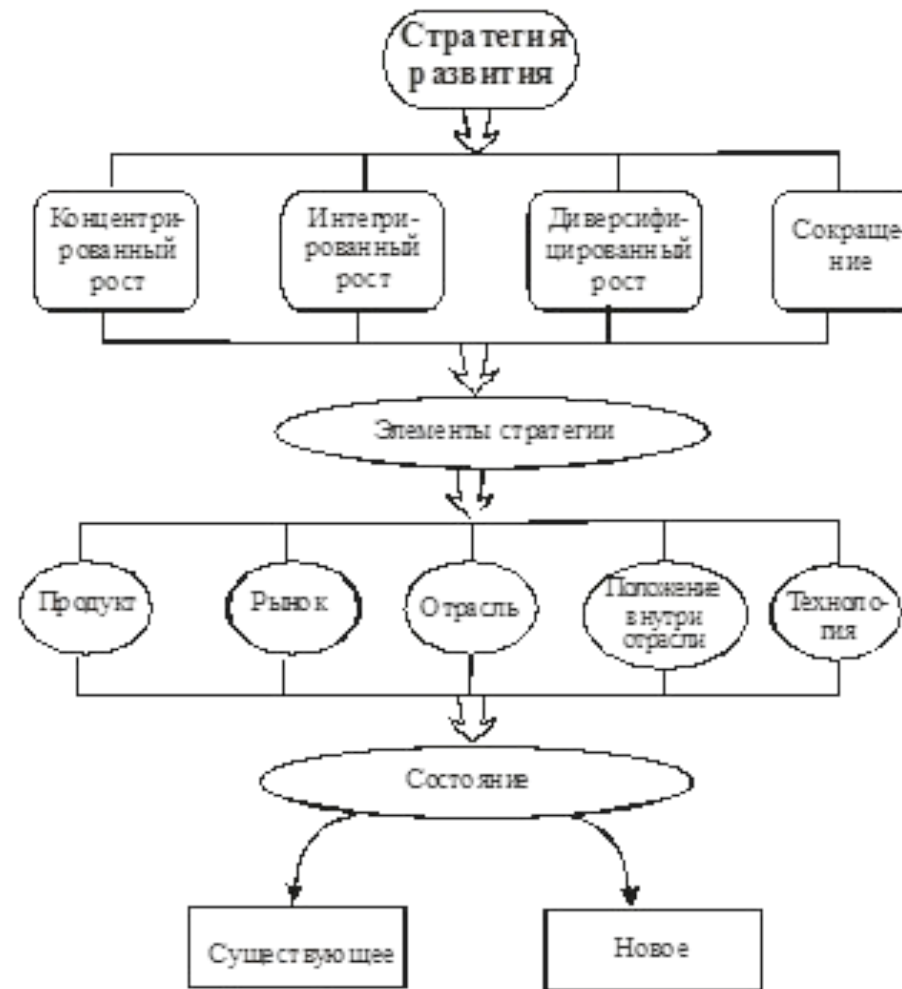
# Матрица SWOT – анализа ООО «BON АППЕТИТ»

	<i>Возможности</i>	<i>Угрозы</i>
<i>Сильные стороны</i>	<u>ООО «BON АППЕТИТ»</u>  <u>СнВ</u>	  <u>СнУ</u>
<i>Слабые стороны</i>	  <u>СлВ</u>	  СлУ

# Стратегия функционирования



# Стратегия развития





# Стратегия развития

- **Стратегия концентрированного роста**  
Конкретными типами этой стратегии являются :
  - стратегия усиления позиции на рынке;
  - стратегия развития рынка;
  - стратегия развития продукта.

# Стратегия развития

- Стратегия интегрированного роста предполагает расширение предприятия путем добавления новых организационных структур, что возможно при наличии сильного бизнеса.
- Стратегия диверсифицированного роста применяется тогда, когда предприятие не может больше развиваться на данном рынке со своим продуктом.

# Стратегия развития

- **Стратегия сокращения** используется в случае необходимости перегруппировки сил предприятия после длительного периода роста или в связи с необходимостью повышения эффективности при спаде или значительных изменениях окружающей среды.

Индекс функции	Наименование функции	Ответственный	Подразделение фирмы
F0	Предоставление автотранспортных услуг	РФ: Директор	
F1	Маркетинг	МР : Маркетолог	Служба маркетинга.
F1.1	Рыночная деятельность	МР : Маркетолог	Служба маркетинга.
F1.1.1	Исследование и анализ рынка	МР : Маркетолог	Служба маркетинга.
F1.1.2.	Формирование концепций новых услуг	МР : Маркетолог	Служба маркетинга.
F1.1.3.	Организация рекламы	МР: Маркетолог	Служба маркетинга.
F1.2	Формирование заказов на услуги	ДЛ: Диспетчер	Служба маркетинга.
F1.3	Сбыт услуг	МС: Менеджер	Служба маркетинга.
F2	Управление экономической деятельностью	БХ: Гл бухгалтер	Экономич. служба
F2.1.	Управление экономикой	БХ: Гл бухгалтер	Экономич. служба
F2.1.1	Планирование деятельности фирмы.	ЭК: Экономист	Экономич. служба
F2.1.2	Организация труда	ЭК: Экономист	Экономич. служба
F2.2	Управление финансами	БХ: Главный бухгалтер	Экономич. служба
F2.2.1	Финансирование, кредитование	БХ: Главный бухгалтер	Экономич. служба
F2.2.2	Бухгалтерский учет	БХ: Главный бухгалтер	Экономич. служба
F2.2.3	Кассовая деятельность, расчет финансовых показателей деятельности предприятия	БК: Бухгалтер	Экономич. служба
F3	Административная деятельность и управление персоналом	МТ: Менеджер административной деятельности	Административная служба
F3.1.	Административная деятельность.	МТ: Менеджер админ деят-ти	Административная служба
F3.2	Информационное обеспечение деятельности фирмы.	МТ: Менеджер админ деят-ти	Административная служба
F3.3.	Работа с персоналом	МА: Менеджер по персоналу	Административная служба
F3.3.1	Аттестация и квалификация персонала.	МА: Менеджер по персоналу	Административная служба
F3.3.2	Управление документацией	МА: Менеджер по персоналу	Административная служба
F3..4	Охрана предприятия, охрана труда и противопожарная безопасность.	ОХ: Охрана	Административная служба
F4..	Производственная деятельность	МП: Менеджер по производству	Производственная служба
F4.1.	Взаимодействие с автотранспортными предприятиями	МП: Менеджер по производству	Производственная служба
F4.2.	Взаимодействие с водителями	МХ: Менеджер по работе с водителями	Производственная служба



# План по персоналу

Должность	Кол-во чел.	Зарплата, руб.
Директор	1	30 000
Главный бухгалтер	1	24 000
.....		
ИТОГО:		125 000

# Сетевой график

Название этапа	Длительность, дней	Дни												
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Регистрация	5	■	■	■	■	■								
Поиск помещения (100 кв.м.) и аренда	4			■	■	■	■							
Наем работников	4						■	■	■	■				
Получение необходимых разрешений и лицензий	25							■	■	■	■	■	■	■
Закупка и установка оборудования	3							■	■	■				
Подготовка рекламной компании	3										■	■	■	

N п/п	Вид деятельности (функция из табл. в разделе 6.)	Степень необходимости контроля	Вид контроля	Объект контроля	Лицо, осуществляющее контроль	Причина