

Стратегия развития АО «Костромской завод автокомпонентов» на 15 лет

Группа №3

1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА АО «КОСТРОМСКОЙ ЗАВОД АВТОКОМПОНЕНТОВ»



АО «Костромской завод автокомпонентов» — единственный специализированный завод по производству всех деталей цилиндропоршневой группы (поршень, гильза, поршневые кольца и поршневой палец) в России и странах СНГ.

2. СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ

Миссия и ценности

- Миссия: «Мы работаем для того, чтобы обеспечить долгую жизнь двигателю и создать уверенность в завтрашнем дне нашим партнерам, сотрудникам и акционерам».
- Философия управления качеством: «Качество рождается на каждом рабочем месте — от всех и каждого на предприятии зависит, какую продукцию получит покупатель».



Внутренняя среда

- Производство
- Номенклатура продукции
- Контроль качества
- Бренд
- Персонал
- Организация образования
- Маркетинг
- Финансы и учет

Производство

Ни один завод в России, выпускающий детали цилиндропоршневой группы, не имеет такого широкого ассортимента, как АО «Костромской завод автокомпонентов».

В каталоге компании представлена продукция для любых отечественных и сотен импортных двигателей.

Концерны Nissan, Renault, Ford, Volkswagen, Mazda выбрали «Мотордеталь» для двигателей, производимых на территории России.

Номенклатура продукции

- Электронная система управления транспортным и стационарным газовым двигателем КАМАЗ
- Электронная система управления дизельным двигателем КАМАЗ и ЯМЗ (производства ОАО «Автодизель, г. Ярославль)
- Электропневматические системы управления коробками передач КАМАЗ и ЯМЗ
- Теплообменники охлаждения надувочного воздуха
- Тахограф цифровой автомобильный (ТЦА-02) и сервисное оборудование
- Щиток приборов
- Электронные: спидометры, тахометры, датчики импульсов
- Панели сигнальные и блоки индикаторов
- Указатели: уровня топлива, температуры, давления: воздуха, масла, рабочей жидкости и др.

Датчики различных типов и назначения

Контроль качества

Предприятием АО «КЗА» получен международный сертификат качества ISO:9001 – стандарты, описывающие требования к системе менеджмента качества организаций и предприятий.

За эту область на предприятии отвечает специальная служба — отдел качества, сертификации и проектирования процессов.

Бренд

В 2002 году создан бренд «Мотордеталь».
В это же время на рынке появляются первые комплекты в современной упаковке.

Персонал

Сегодня на
предприятии
работают 1300
человек, из них в
компании
насчитывается
около сотни
трудовых династий.

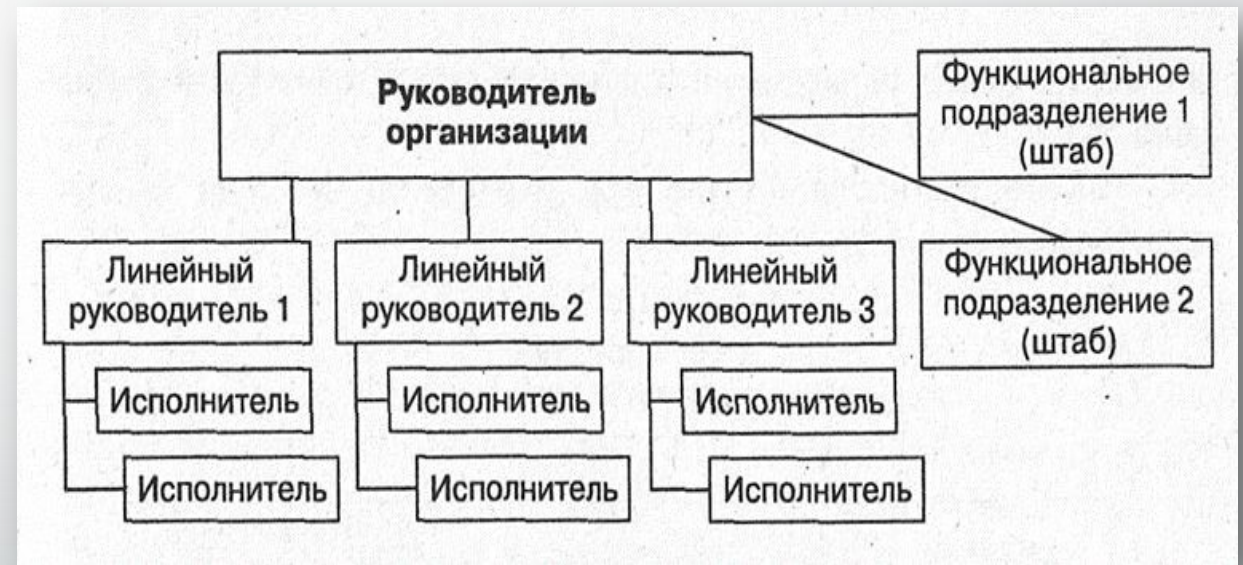
Данные об обеспеченности организации трудовыми ресурсами

	2012 г.		2013 г.		фактически, %	
	план	факт	план	факт	к плану 2013 г.	к факту 2012 г.
всего	46	45	45	50	111,11	111,11
Рабочие	35	34	33	39	118,18	114,71
Служащие:						
- руководители	3	3	4	4	100,00	133,33
- специалисты	8	8	8	7	87,50	87,50

Организация управления и маркетинг

У компании сформирована маркетинговая и продуктовая политика, которая на протяжении многих лет удерживает компанию в абсолютных лидерах рынка.

Схема линейно-функциональной структуры управления организацией



Финансы и учет

Основные финансово-хозяйственные показатели

Год	Чистая прибыль/убыток, руб.	Выручка от реализации, руб.	Совокупный финансовый результат, руб.
2014	38 604 000	3 005 939 000	4 216 000
2015	9 825 000	2 783 096 000	9 825 000
2016	13 982 000	3 650 130 000	13 982 000

Показатели коэффициентов ликвидности и рентабельности предприятия за 2014-2016 годы

Коэффициенты ликвидности и финансовой устойчивости			
Коэффициент общей ликвидности (x), от 1,0 до 2,0	2,67	2,26	2,20
Коэффициент срочной ликвидности (x), от 0,5 до 0,8	0,05	0,19	0,62
Коэффициент абсолютной ликвидности (x), от 0,1 до 0,15	0,02	0,03	0,02
Коэффициент платежеспособности (x), >0,5	0,29	0,19	0,18
Соотношение обязательств и активов (x), от 0,2 до 0,5	0,71	0,81	0,82
Соотношение заемных и собственных средств, $0 \leq (x) < 1$	2,42	4,40	4,70
Коэффициент маневренности собственных средств (x), от 0,2 до 0,5	-0,86	-1,29	-1,14
Коэффициент защищенности кредитов (x), >1	1,08	1,04	1,03
Коэффициенты рентабельности			
Рентабельность активов, %	0,22	0,19	0,10
Рентабельность собственных средств, %	0,74	1,00	0,58
Рентабельность уставного капитала, %	6 564,32	5 712,21	3 146,27
Рентабельность инвестиций, %	0,74	1,00	0,58
Коэффициент чистой прибыли, %	0,38	0,35	0,14
Рентабельность продаж, %	6,19	11,65	9,57
Рентабельность продукции, %	6,60	13,19	10,58

Выводы из анализа ресурсов по Портеру

- Продукция «Мотордеталь» востребована большинством российских и множеством крупнейших мировых производителей двигателей.
- Благодаря передовому оборудованию и технологиям продукция отличается высокой коррозионной стойкостью, точными геометрическими параметрами, оптимальной маслостойкостью поверхности, прочностью.
- Для партнёров создана клиентская служба, которая предлагает гибкие условия приобретения продукции. Также к услугам регулярно обновляющийся каталог с полным описанием характеристик и применимости продукции.
- В изготовлении задействовано самое современное роботизированное оборудование — литейные и обрабатывающие комплексы: Ergo, Takisawa, Goetze, Kolbenschmidt, Duker, Degussa, Zippel, Otto Harrandt.
- В производстве компонентов АО «КЗА» применяются как собственные наработанные технологии, так и лучший опыт ведущих мировых компаний.
- Высокая оплата труда квалифицированных работников.
- Предприятие располагает производственными площадями более 87 тысяч квадратных метров, развитой инфраструктурой и собственной разветвленной системой железнодорожных подъездных путей.

Внешняя среда

- **Потребители:** КАМАЗ, МАЗ, УралАЗ, ПАЗ, ЛиАЗ, НЕФАЗ, КАВЗ, АМАЗ, КрАЗ, ЯМЗ, ЗМЗ, ВАЗ, УМЗ, ММЗ, ВМТЗ, ТМЗ, RENAULT, NISSAN, FORD, IVECO, MAN, CATERPILLAR, NAVISTAR и др.
- **Поставщики:** Поставщик сборочных конвейеров ОАО «КамАЗ-Дизель», ОАО «Автодизель» (Ярославский моторный завод), УП «Минский моторный завод», ОАО «Ульяновский моторный завод», ОАО «ПО «Алтайский моторный завод», ОАО «Тутаевский моторный завод».
- **Стратегические партнеры:** Немецкий концерн Kolbenschmidt – главный технолог

- **Акционеры:**

Владелец/Акционер (Участник) и руководитель компании одно и то же лицо	Калашник Сергей Викторович – Генеральный директор – 30,2%
Владелец/Акционер (Участник) зарегистрирован в оффшорной зоне	«ЗОРВИЛ ЛИМИТЕД» (Кипр) – 32,33%

Основные конкуренты

Конкурен	Краткая характеристика
ООО «Самара Трейдиг Компани»	Многолетнее сотрудничество с ведущими поставщиками запчастей во всех регионах России и СНГВ настоящее время "Самара Трейдиг Компани" является одним из ведущих российских предприятий, выпускающих поршни для двигателей, тормозные цилиндры, кронштейны растяжки к автомобилям ВАЗ. Фирма СТК имеет три мировых патента на разработанные технологии, сертификаты качества, а также регулярно проводит стендовые испытания своих изделий.
ОАО «Ставропольс кий завод поршневых колец»	ОАО «СТАПРИ» производит цилиндропоршневые группы (ЦПГ) для двигателей и их модификаций. Вся продукция ОАО «Ставропольский завод поршневых колец – «СТАПРИ» соответствует мировым стандартам качества и проходит тщательный технический контроль.
FederalMogul Corporation	Американский концерн, входящий в десятку крупнейших мировых производителей автозапчастей. Его годовой оборот приближается к 10 млрд. долларов. Является одним из основных конкурентов «Kolbenschmidt».
Mahle	Специальная информационная программа для клиентов (CIS), подготовка персонала и привлекательное стимулирование сбыта. Более 140 известных производителей автомобилей и двигателей используют комплектующие и фильтры производства MAHLE. Ассортимент продукции: турбонагнетатели, детали для двигателей, фильтры, термостаты, а/c compressors, мехатроника.

Выводы по STEP-анализу

Для дальнейшей стабилизации финансового состояния и укрепления позиций на рынке АО «КЗА» нужно продолжать работу по следующим направлениям:

- оптимизация затрат и сокращение накладных расходов
- рост продаж
- повышение эффективности производства продукции ЦПГ
- понижение энергоемкости производства продукции путем обеспечения рационального и эффективного потребления энергоресурсов
- повышение качества и конкурентоспособности продукции, внедрение новых опций для удовлетворения спроса покупателей
- обновление производственных мощностей

S W O T

Сильные стороны:	Возможности:
<ol style="list-style-type: none"> 1. Высокие производственные возможности 2. Улучшение финансовых результатов хозяйственной деятельности организации (продажи, прибыль) 3. Высокоразвитая технологическая база 4. Наличие специализированной техники 5. Государственная поддержка на региональном и федеральном уровнях 6. Наличие квалифицированных кадров 7. Уникальные разработки 8. Надёжность 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Высокие темпы роста экономики и капитального строительства дают возможность наращивать объемы продаж без дополнительных усилий 2. Государственная поддержка инноваций в производстве и государственный протекционизм могут активизировать деятельность завода
Слабые стороны:	Угрозы:
<ol style="list-style-type: none"> 1. Большая доля внеоборотных активов, и, как следствие, низкая рентабельность капитала 2. Наличие неширокого ассортимента продукции, выпускаемой в данный момент. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Общий экономический спад, который может вызвать спад в смежных 2. Открытие представительств, сборочных заводов и активизация деятельности зарубежных производителей подобной продукции 3. Реформирование правовой и налоговой системы Российской Федерации может повысить затраты 4. Нестабильность экономического роста может оказать негативное влияние на макроэкономические показатели: инфляция, уровень процентных ставок, что ухудшит положение АО «КЗА», который активно использует заемный капитал 5. Возможно увеличение цен на сырье и энергетические ресурсы, что значительно повысит себестоимость энергоемкого и ресурсоемкого производства 6. Ужесточение экологических стандартов, что в ближайшее время вызовет необходимость перенести производство за пределы Костромы

Выводы по SWOT- анализу

- расширение предлагаемого ассортимента продукции
- регулярное проведение мониторинга потребностей потребителей
- регулярное проведение анализа действий среди конкурентов;
- рациональное использование свободной площади завода
- реинжиниринг производства


3. ПЛАНИРУЕМОЕ СОСТОЯНИЕ



Главная стратегическая цель – формирование и стабильное развитие экономически эффективной и высокотехнологичной компании мирового уровня.

Стратегические цели:

- разработка и производство высокотехнологичной промышленной продукции и её реализация на внутреннем и внешнем рынках
- устойчивое и динамичное развитие завода
- модернизация производства и освоение выпуска инновационной продукции
- развитие кадрового потенциала при обеспечении социальной стабильности и повышении качества жизни работников завода.



Основные цели для развития по направлениям

- Прибыль: увеличение прибыли организации на 40-50%.
- Качество: увеличение качества продукции и производительности труда на 5-10% за 15 лет.
- Доля рынка: увеличение доли, занимаемой фирмой на рынке внутреннем рынке на 10-15%, полноценный выход на мировой рынок как самостоятельного предприятия.
- Ресурсы: использование в своей деятельности только высококачественного, удовлетворяющего современным требованиям сырья и материалов для достижения удовлетворения потребности клиентов в качественной продукции.
- Цена: снижение цены на производство продукции за счет снижения издержек производства.
- Технология: модернизация процесса производства продукции ЦПГ за счет введения новых операций в схему производства, использования современного оборудования.



4. ПРОЦЕСС ПЕРЕХОДА ИЗ СОВРЕМЕННОГО СОСТОЯНИЯ В ПЛАНИРУЕМОЕ

В соответствии со своей миссией, а также постоянно изменяющимися условиями внешней среды, АО «КЗА» разработало инновационную цель развития, которая имеет следующую формулировку: увеличение доли рынка на 10-15% и прибыли на 40-50% в течение 15 лет за счет улучшения качества производимой продукции.

В результате проведенного анализа мы пришли к выводу, что для рассматриваемой нами организации возможными стратегиями развития могут быть:

- по модели базовых стратегий роста – стратегия развития рынка и стратегия разработки товара (услуг)
- по модели 5 конкурентных стратегий М. Портера – стратегия оптимальных издержек
- по матрице «Покупатель – продавец» - стратегическое партнерство
- по матрице «Издержки – цены» - сохранение и усиление сегодняшних позиций организации

Формулировка общей стратегии АО «КЗА»:

Развитие и расширение своей доли рынка и увеличение прибыли за счет модернизации процесса производства, использования новых материалов и внедрения нового, более совершенного оборудования.

При этом деятельность организации должна быть ориентирована на улучшение ее сегодняшней позиции на рынке за счет взаимовыгодного партнерства с фирмами-клиентами на основе достижения оптимальных издержек. Это будет выгодно как потребителям продукции, так и самому АО «КЗА».

Экономические результаты реализации стратегии

Показатель	Сумма средств, тыс. руб.		
	До начала реализации стратегии	В результате реализации стратегии	Рост в %
Выручка от продаж	3 650 130	4 197 649,5	115
Себестоимость продукции	2 910 628	3 143 478, 24	108
Валовая прибыль	739 502	1 020 512, 76	138
чистая прибыль	13 982	20 413, 72	146
Рентабельность активов, %	0,22	0,242	110
Рентабельность продукции, %	6,6	7,722	117

Спасибо за внимание!