

Управленски анализ на фирма “Милмекс” ООД

СЪДЪРЖАНИЕ:

1.Статут на фирмата.....	3
2.Стратегически анализ.....	3
2.1.Мисия на фирмата.....	3
2.2.Анализ на околната среда.....	4
2.3.Анализ на макросредата.....	6
2.4.SWOT анализ.....	8
2.5.Характеристика на фирмена стратегия.....	9
3.Структура на фирмата.....	13
4.Системи във фирмата.....	14
5.Стил на работа.....	15
6.Стил на управление.....	16
7.Сравнителни конкурентни предимства на фирмата.....	16
8.Оценка на риска.....	17
Използвана литература.....	18

1.Статут на фирмата

Фирма “Милмекс” ООД е основана през 1994г. от двама управители Георги Милетиев Георгиев и Христо Богданов Стоев. Дружеството е с основен предмет на дейност - производство на какао, шоколадови и захарни изделия.

Благодарение на далновидното управление, фирмата бележи постоянен растеж като достига размерите на средно предприятие, осигуряващо работа на 75 човека.

Предприятието е първият и единствен местен производител на шоколадови десерти със слабително действие и е лидер в производството на диетични и диабетични изделия и уникални ръчни бонбони.

2.Стратегически анализ

2.1.Мисия и цели на фирмата

Мисия

Фирмата задоволява вкусовете и желанията на клиентите като предлага висококачествени шоколадови изделия, изготвени съобразно европейските стандарти от всеотдайни и компетентни специалисти. Това се постига с използването на суровини с доказан произход и качество и технологичен процес и оборудване сертифицирано от системата за управление на безопасността на храните ISO 22000:2005.

Цели

Дългосрочна цел на “Милмекс” е затвърждаване на една от водещите позиции за производство на шоколадови изделия на българския пазар.

Като средносрочни цели, фирмата си поставя:

- Постигане на рентабилност и възвръщаемост от инвестициите.
- Увеличаване износа на продукция.
- Утвърждаване на водещите позиции в областта на качеството.

-Обновяване и усъвършенстване на продуктите, в отговор на непрекъснато променящите се потребителски вкусове.

-Поддържане на оптимална ценова структура, съобразно разходите, търсенето и конкуренцията.

2.2. Анализ на отрасъла

Интензивността на конкуренцията в отрасъла ще бъде анализирана чрез използването на модела на М. Портьър за 5 конкурентни сили: потенциално новонавлизащи участници, заместители, доставчици, купувачи и отраслови конкуренти, тъй като те представляват конкурентна заплаха за разглеждания обект.

1/Заплаха от потенциални нови участници на пазара

Навлизането на биопродукти, в т.ч.и био-сертифицирани шоколади е съобразно насочването на потребителите към консумирането на здравословни продукти. Това е една пазарна ниша, в която има голям потенциал и място за много хора.

2/Конкуренция в рамките на отрасъла

Конкуренцията в бранша е много изострена. Директни конкуренти на предприятието са фирми от аналогичен мащаб като Анимекс ООД, Мелбон АД, СофКао ООД, Сигма Био ООД, Мидис ЕООД, Станчо Колев ЕООД – с които борбата за запазване и увеличаване на пазарния дял тече непрестанно. От изброените фирми единствено Софкао и Станчо Колев предлагат диабетични асортименти, като Софкао разполага с модернизирани поточни линии с по-висока производителност. Глобалните гиганти Нестле и Крафт Якобс разполагат с огромни производствени мощности и модерно оборудване, но то е насочено изключително към производството на традиционни шоколадови изделия.

По-малките фирми работят основно за българския пазар, тъй като нямат голям производствен капацитет. Повечето от тях са отскоро на пазара и нямат утвърдени пазарни позиции. Насочени са към сегментите с ниски и средни доходи. По отношение на фирмите вносителки, по-

съществена е конкуренцията от тези, които внасят продукти произведени в Германия, Австрия и Гърция. Те са с високо качество и високи цени. Насочени са към платежоспособните клиенти. Други предпочитани продукти са турските, поради ниските цени и задоволителното качество.

3/Сила на купувачите

Тенденциите в шоколадовия бизнес са свързани с насочване към продукти, които носят различни здравословни ползи. Здравословното хранене е най-ясно очертаващата се тенденция в световен мащаб, която става все по-силна и в България. Това обяснява и ръста в консумацията на натурален шоколад, изключително богат на антиоксиданти, на шоколад без захар, на бисквити с различни полезни съставки. Освен това консуматорите на шоколадови продукти все повече търсят такива, с които могат да си доставят наслада и удоволствие и в същото време да се чувстват леко и във форма, да не мислят за килограмите и калориите. В същото време се увеличава консумацията на по-люксови продукти. Българинът започва да търси висококачествени шоколадови изделия, за които е готов да заплати и по-висока цена. Дори и във време на криза у нас сегментът на луксовите шоколади и бонбони отбелязва ръст.

4/Сила на доставчиците

За постигане на качествен продукт от решаващо значение е суровината, която се влага при неговото производство. Ето защо фирмите, трябва да проучват предварително доставчиците на суровини и материали. Изборът на доставчици се извършва по определени показатели – качество, цена, коректност, възможност за разсрочено плащане. Препоръчително е фирмите да имат договорни отношения с няколко доставчика, което ще гарантира сигурност на доставките и по-изгодни условия.

5/Заплаха от стоки заместители

Като заместители на шоколадовите изделия се явяват всички други сладкарски изделия. Тук се отнасят и нешоколадовите изделия промишлено произвеждани от захар, какао, мляко, брашно и пакетирани. Заместители са и сладкишите и десертите, които се предлагат в

сладкарници, кафенета и други места, които са в непосредствена близост до мястото на приготвянето им и са малотрайни изделия.

Сладкарските изделия не са основна стока за задоволяване на хранителните нужди на хората - те се избират от потребителите като едно "сладко удоволствие", което може да се консумира веднага или у дома. Изборът на такова изделие зависи от личните вкусови предпочитания на потребителя и моментното му желание. Тези характеристики на сладкарските изделия позволяват те да бъдат определени като взаимозаменяеми продукти, които обособяват самостоятелен продуктов пазар.

2.3. Анализ на макросредата

Анализът на макросредата обхваща изучаване на политически, правни, икономически, социални, технологични и екологични фактори.

➤ Политически фактори

Република България е парламентарна република с политическа и институционална стабилност, основана на конституционни принципи като многопартийна система, свободни избори, етническа толерантност, разделение на властите. България е член на НАТО и от 01.01.2007г. е пълноправен член на ЕС.

Позитивните политически тенденции, общата политическа стабилност и предсказуемост, заедно с подобряването на макроикономическата среда, фискалната дисциплина и стратегическите регионални преимущества на страната са предпоставка за нарастване вътрешните и чуждите инвестиции в нашата икономика.

➤ Икономически фактори

Пазарът на фирмата се състои от хора, които имат определена покупателна способност. Тя зависи от текущите доходи, спестяванията, цените.

Важен елемент е и макроикономическата ситуация в страната. Финансовата криза и влошаването на световната икономика през 2009г.

доведоха до свиване на българската икономика и до преразглеждане на инвестиционните намерения на икономическите агенти.

Увеличаващата се безработица се отрази негативно върху доходите на домакинствата, а това доведе до намаляване на потреблението на домакинствата.

През 2010г. се очаква да започне възстановяването на икономиките на развитите индустриални държави.

➤ **Социални и културни фактори**

Основа за разработването на маркетинговата стратегия са познанията на фирмата за потребителското поведение. То се определя основно от:

- Културата на потребителите. Тя се оформя под въздействие на информацията, която потребителят приема от пресата, от телевизията, от контактите си с други индивиди.

- Социалните фактори. Тук се включва влиянието на референтните групи, към които индивида принадлежи или към които се стреми.

➤ **Технологични фактори**

Предприятията в този отрасъл са зависими от новите технологии – по отношение реконструкцията и модернизацията на технологичните и производствени процеси са необходими нови машини и съоръжения, внедряване на нови производствени линии; оборудване на административните и производствени помещения със съвременна техника; изграждане на цялостна информационна система.

➤ **Екологични фактори**

Опазването на околната среда е един от най-важните въпроси в управлението на всяко предприятие. То намира израз в изграждането на политика по околната среда, в съответствие с която дружествата поемат ангажимента за:

o Спазване на всички закони и доброволно признати изисквания, които се отнасят до техните аспекти свързани с околната среда;

- o Прилагане на най-добри практики в областта на опазването на околната среда;
- o Осъществяване на мониторинг и управление на дейностите, с цел минимизиране на генерираните отпадъци, намаляване на неблагоприятното им въздействие върху околната среда;
- o Икономично използване на ресурсите;
- o Разработване и въвеждане на инвестиционни програми, насочени към непрекъснато намаляване и предотвратяване на замърсяването;
- o Обучение и обмен на информация с персонала за повишаване осъзнаването на ефекта от дейността му, компетентността и отговорността му към опазването на околната среда.

2.4.SWOT анализ

Конкурентната позиция на “Милмекс” може да бъде представена чрез следния SWOT анализ:

Таблица 1.SWOT анализ

СИЛНИ СТРАНИ	СЛАБИ СТРАНИ
<ul style="list-style-type: none"> -Фирма с утвърдено име на пазара. -Широк продуктов асортимент във всички ценови класове. -Специфично производство – диетични и диабетични изделия -Единствен производител на шоколадови изделия със слабително действие. -Добър екип от квалифицирани специалисти. -Собствено развойно звено. -Модерна фабрика. -Внедрена система за управление на качеството на хранителните продукти - ISO 22000:2005 (НАССР). 	<ul style="list-style-type: none"> -По-слаба маркетингова активност в сравнение с пазарните лидери и чуждите компании. -Част от производствените процеси се осъществяват с преобладаващо ръчен труд, което е свързано с ниска производителност, по-високи разходи. -Липса на изцяло автоматизиран процес за производството на черупкови бонбони.

ВЪЗМОЖНОСТИ	ЗАПЛАХИ
<ul style="list-style-type: none"> -Очаква се през 2010г. да започне възстановяването на икономиките. -Нарастващо търсене на здравословни и диетични продукти. -Развитие на пазарния потенциал. -Развитие на портфолиото. 	<ul style="list-style-type: none"> -Изостряне на икономическата криза. -Развитие дейността на настоящите конкуренти. -Навлизване на нови конкуренти. -Повишаване на цените на суровините.

Дружеството има потенциал да реши част от вътрешните си проблеми, т.е. да премахне някои от слабите страни, като насочи своите усилия в развитие на портфолиото и навлизане на нови пазари.

2.5.Характеристика на фирмена стратегия

➤ Продукт

Изделията, които предприятието произвежда и реализира на пазара под собствени търговски марки се разделят на:

- Плътни шоколадови изделия (бонбониери “Шоколадов лешник”, “Морско дъно”, “Синеморец”, “Есенна соната”, “Кама шастра”).

- Разстлани шоколадови бонбони (“Синеморец”).

- Черупкови шоколадови бонбони с пълнеж (бонбониери “Шоколадова вишна”, “Айриш”, “Тирамису”, “Емоция”, “Финес”, “Роза”).

- Плътни шоколадови блокчета (млечен и натурален шоколад “Милмекс”, млечен и натурален шоколад “Финес”).

- Шоколадови десерти (“Синеморец”).

- Уникални ръчни бонбони (над 50 вида).

Фирмата е първия и единствен производител на шоколадови изделия със слабително действие, които се разпространяват под търговска марка “Комфорт”.

Специфичното производство, което фирмата развива и обогатява от началото на дейността си, и което вече заема 38 процента дял от продукцията са диабетичните и диетични асортименти, като през 2007г.

предприятието задоволява 24% от общия пазар за диабетични шоколадови продукти.

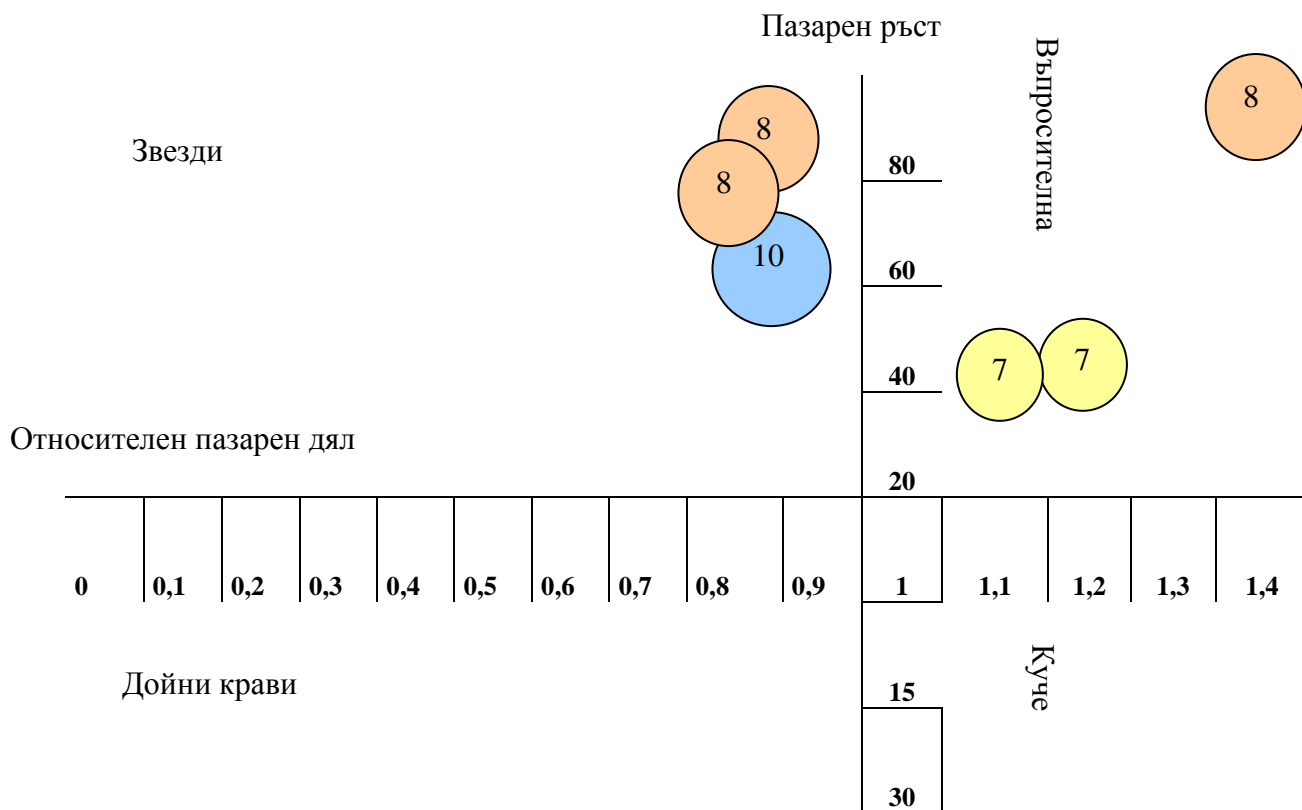
▪ Матрица БКГ

Матрицата на Бостънската консултантска група (БКГ) характеризира връзката между растежа на пазара и пазарния дял на фирмата. В таблица 1 са изчислени показателите: пазарен дял, пазарен ръст, големина на нишата. За конкурент на “Милмекс” ООД е избрана фирма Сигма Био ООД.

Таблица 2

ИЗУЧАВАНА ФИРМА			КОНКУРЕНТ-ЛИДЕР		ИЗУЧАВАНА ФИРМА			
Продуктово портфолио	Продаж би (лв.)	Продаж би (лв.)	Продуктово портфолио	Продаж би (лв.)	Дял от продажбите (%)	Големина на нишата	Относителен пазарен дял (спрямо конкурента-лидер)	Пазарен ръст (%)
	2008 г.	2009 г.		2009 г.		Радиус (мм)		
Плътни шоколадови изделия	361291	631204	Плътни шоколадови изделия	681023	18,0	8	0,9	75
Разстлани шоколадови бонбони	541690	806539	Разстлани шоколадови бонбони	882000	23,0	10	0,9	49
Черупкови шоколадови бонбони с пълнеж	344812	455870	Черупкови шоколадови бонбони с пълнеж	421030	13,0	7	1,1	32
Плътни шоколадови блокчета	306845	420803	Плътни шоколадови блокчета	340003	12,0	7	1,2	37
Шоколадови десерти	321910	561070	Шоколадови десерти	744568	16,0	8	0,8	74
Уникални ръчни бонбони	352452	631204	Уникални ръчни бонбони	451000	18,0	8	1,4	79
ОБЩО	2229000	3506690	ОБЩО	3519624	100,0	-	1,0	57

Получените резултати са нанесени на дадената по-долу графика.



Графика 1. БКГ матрица

От информацията за взетите и анализирани продукти на фирмата се вижда, че те попадат в две групи:

- **Звезди** (плътни шоколадови изделия, разстлани шоколадови бонбони и шоколадови десерти). Основни характеристики: високи пазарни характеристики и потенциал за растеж; притежава конкурентни предимства, чието поддържане изисква сериозни финансови средства.

- **Въпросителни** (черупкови шоколадови бонбони с пълнеж, плътни шоколадови блокчета, уникални ръчни бонбони). Основни характеристики: дейност с малък относителен пазарен дял; висок темп на нарастване на пазара. Изисква много налични пари за изграждането на пазарния си дял. Съдбата на тези продукти, зависи от преценката на

маркетинговите мениджъри, дали при достатъчно маркетингови и иновационни разходи, продуктите ще се превърнат в “звезди” или не.

➤ **Цена**

В ценово отношение предприятието е заложило да реализира асортименти, позиционирани от ниския до високия ценови клас, като при всеки от тях се стреми да поддържа оптимално съотношение на качество и цена. За постигане на това организацията сега работи с относително ниска норма на печалба.

Фирмата формира своята продажна цена чрез използването на разходно-калкулативния метод на ценообразуване, който покрива разходите на производителя и желаната от него печалба. Изборът на този метод се обуславя от факта, че фирмата познава много по-добре динамиката на разходите си, отколкото търсенето и конкурентните цени, както и поради високия относителен дял на материалните разходи, а оттам и силното им влияние върху себестойността и цената на крайните изделия. При засичане, обаче на по-ниски или по-високи конкурентни цени на аналогични продукти, управителят на фирмата повишава или понижава изчислената по калкулативния метод цена.

➤ **Дистрибуция**

Фирмата извършва директна дистрибуция чрез собствения автомобилен парк до по-големите вериги магазини и хипермаркети в столицата и страната, а за разпространението до други обекти предприятието има изградена мрежа от регионални дистрибутори, които покриват по-голямата част от страната.

➤ **Промоция**

Рекламната политика, провеждана от дружеството има за цел не само да информира потребителите, но и да изгражда благоприятното им

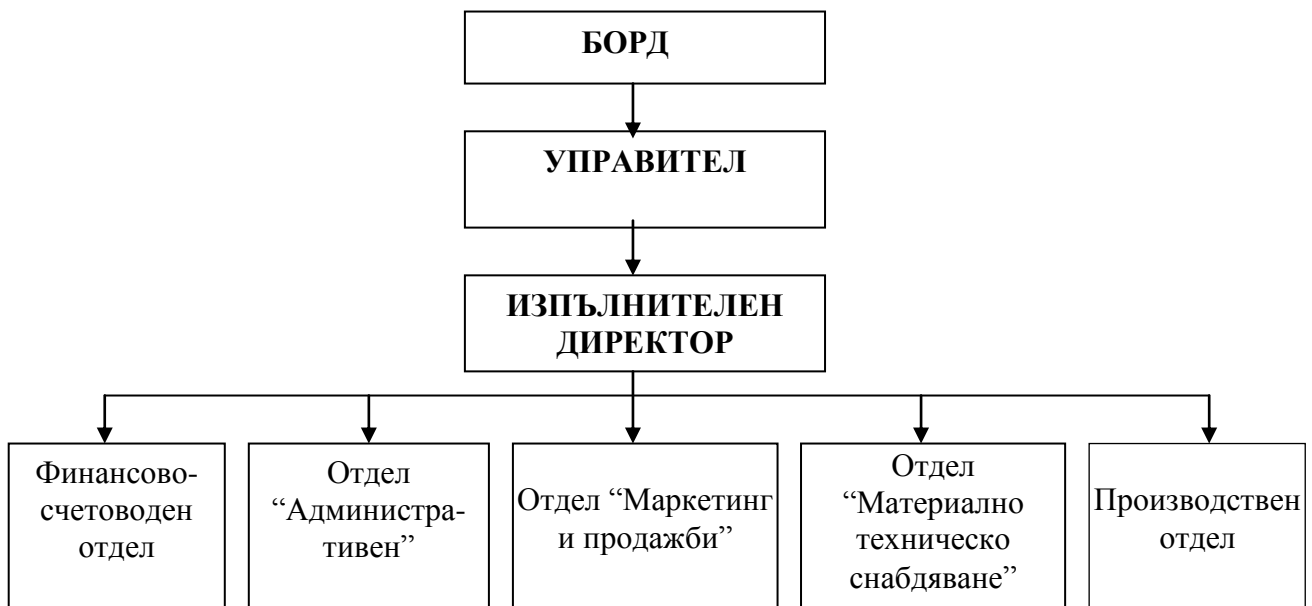
отношение към фирмата, нейната търговска марка и предлаганите продукти. Използваните рекламни канали от “Милмекс” са:

- 1/Реклама TV, радио
- 2/Реклама в Интернет
- 3/Участия в изложения и др.

Много често фирмата прави промоции, които се изразяват в намаляване на продажната цена. Обикновено тези промоции се осъществяват в по-близките канали до фирмата (ключовите клиенти), където тя може да осъществява контрол.

3. Структура на фирмата

Фирма “Милмекс” ООД е дружество с ограничена отговорност. Организационната структура на управление е функционална, при която звената са изградени, в съответствие с основните функционални области, които се развиват в организацията.



Фиг. 1. Организационна структура на управление на Милмекс ООД

Във фирмата функционират следните отдели: “Финансово-счетоводен”; “Административен”; “Маркетинг и продажби”, “Материално техническо снабдяване” и “Производствен отдел”.

Има изградено развойно звено, чиято задача е модернизирането на технологичните процеси, подобряването на вкусовите характеристики на продуктите чрез разработване на нови рецептури.

4. Системи във фирмата

➤ Производствена система

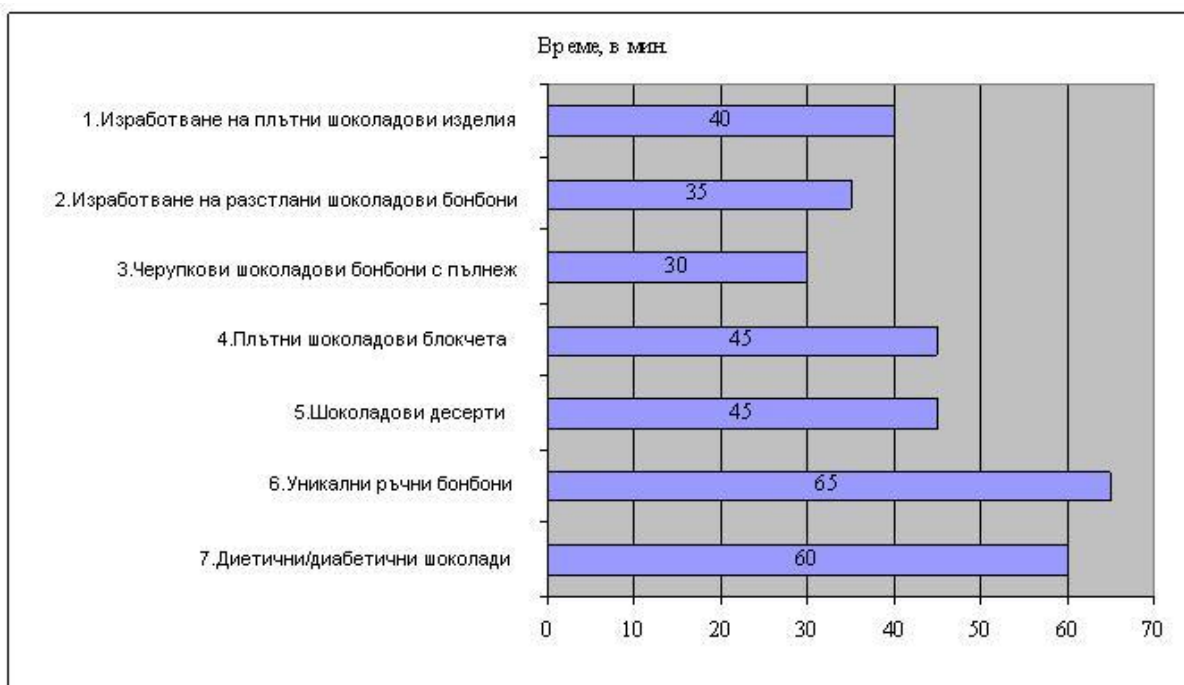
Производството се извършва в модерна фабрика в гр. Божурище, която е изцяло собственост на фирмата. Основните етапи на производствения процес са подготовка на суровините, формоване и пакетиране, като предприятието изпитва затруднения в последните две звена, поради недостатъчния брой налични машини и съоръжения, използвани за тези дейности.

До момента, основна част от формоването и пакетирането на шоколадовите изделия се извършва главно чрез ръчен труд, който се характеризира с ниска производителност, по-високи разходи за спазване на технологичния процес и санитарно-хигиенните изисквания и следователно по-висока себестойност на изделията. Черупковите бонбони, които се произвеждат във фирмата се радват на нарастващо потребителско търсене и липсата на изцяло автоматизиран производствен процес не позволява да се развие пазарния потенциал. Всичко това води до ограничения в конкурентноспособността и развитието на фирмата в дългосрочен план.

Гант диаграма

Дейности	Време
1. Изработване на плътни шоколадови изделия	40 мин
2. Изработване на разстлани шоколадови бонбони	35 мин
3. Черупкови шоколадови бонбони с пълнеж	30 мин
4. Плътни шоколадови блокчета	45 мин

5. Шоколадови десерти	45 мин
6. Уникални ръчни бонбони	65 мин
7. Диетични/диабетични шоколади	60 мин



➤ Система за управление на качеството

Във фирмата е внедрена система за управление на качеството на хранителните продукти - ISO 22000:2005 (НАССР). Предимствата на тази система се изразяват в следното:

- подхожда системно към идентифицирането на опасностите, оценяването на рисковете и контролирането на опасностите;

- фокусира върху превантивния контрол, който позволява опасностите да се елиминират или влиянието им да се редуцира в допустими граници;

- повишава отговорността за безопасността на всички участници в хранителната верига;

-дава рамката за производство на безопасни храни и защита на здравето на консуматора;

-разширява пазарните позиции.

5.Стил на работа

Общият брой служители във фирмата са 75. Тяхното разпределение по длъжности е изнесено в Таблица 3.

Брой служители във фирма “Милмекс” ООД

Таблица 3

Категория служители	Брой	Категория служители	Брой
Ръководни служители	1	Консултант продажби	1
Инженер химик	1	Завеждащ личен състав	1
Инженер технолог	2	Продавач консултант	2
Експерт организация	1	Механошльосер	1
Експерт логистика	1	Формовчик	27
Експерт продажби	1	Машинен оператор	7
Техник промишлена електроника	1	Шофьор	3
Техник механик	1	Пакетировач	24

Възрастовата структура на изпълнителския състав е в диапазона 40-45г., като 16% са висшисти, 78% са жени. Производственият персонал е с дългогодишен трудов стаж в бранша (над 10 год.), преобладават лицата със средно-специално и с добити професионални квалификации.

Предприятието постоянно инвестира в квалификацията на персонала, като редовно изпраща ръководните кадри на семинари и курсове.

6.Стил на управление

Управителите на предприятието разполагат с дългогодишен опит в преработващата индустрия – а именно в Централен Кооперативен Съюз, Завод за захарни и шоколадови изделия “Малчика” и “Нестле България”.

Двамата главни технолози са доказани специалисти в областта на шоколадовите изделия с множество придобити квалификации.

Ръководството на фирмата изпълнява управленски функции, свързани с планиране, анализ, организиране и контрол. Чрез делегиране на отговорности и задължения на техните подчинени те се освобождават от рутинните задачи и гледат глобално на дейността. Същевременно разпределението на отговорностите, прави съпричастни служителите от всички равнища, което води до формирането на един по-сплотен екип. Създава се организационен климат, подтикващ и засилващ сътрудничеството между отделните функционални звена.

7. Сравнителни конкурентни предимства на фирмата

В сравнение със своите конкуренти основните предимства на “Милмекс” ООД са: богатия асортимент на предлаганите шоколадови изделия във всички ценови класове, действаща сертифицирана система за управление на качеството на хранителните продукти ISO 22000:2005 (НАССР), притежаваната технология за изработване на уникални луксозни ръчни изделия за специални поводи и рекламни цели, лидерските позиции в производството на диетични и диабетични шоколадови изделия и богатия професионален опит и висока квалификация на заетите в предприятието.

Слабостите на предприятието се изразяват в липса на завършен цялостен автоматизиран производствен цикъл на черупкови бонбони и шоколади с пълнеж, в използването на ръчен труд в технологичните линии, по-ниска скорост на производство, относително висока себестойност на изделията.

8. Оценка на риска

✓ Оперативен риск

Оперативният риск се отнася до риска от загуби или неочаквани разходи, свързани с дейността на дружеството, проблеми в текущия

контрол и следенето на своевременното и качествено производство на продуктите, правилното управление на продажбите и следене получаването на дължимите плащания, избор и реализация на правилна маркетингова стратегия.

✓ **Финансов риск**

Финансовият риск до голяма степен произтича от наличието на привлечен капитал в капиталовата структура на дружеството. Рискът се изразява в евентуалните затруднения по посрещане на плащанията по дълга, които дружеството би могло да има при небалансирана капиталова структура, съчетана с неблагоприятна конюнктура. Необходимо е да се потърси баланс между ползите от нарастване дела на привлечения капитал - а именно нарастване възвращаемостта на собствения капитал и риска от ликвидна криза и неплатежоспособност.

✓ **Напускане на ключови служители**

Това е рискът дейността на дружеството да бъде застрашена при напускане на служител или партньор от ключово значение и със специфична квалификация, за когото е трудно или невъзможно да се намери заместник в разумен срок и при разумни финансови условия. Към този етап фирмата е успяла да изгради сплотен екип от професионалисти.

✓ **Форсмажорни обстоятелства**

Тази група рискове включва: авария на основни производствени мощности; природни бедствия; съществен скок на цените на суровините. По отношение на основната дейност на дружеството, опасността от значимо влияние на непредвидими събития е ограничена от диверсификацията на доставчиците, непрекъснатия контрол на производствения процес, широчината на пазара.

Използвана литература:

- 1.Ковачев, А., Бизнес среда, София, 2004
- 2.Котлър, Ф., Управление на маркетинга, Графема, София, 1996

3. Стоянов, Д., Конкуренция и стратегии, УНСС, София, 2004

4. Шоколадът - пазар за 350 млн. лв., 26.01.2010,
<http://www.hranata.bg/>

5. <http://www.milmex.eu/>