

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное
учреждение высшего образования
«Южно-Уральский государственный университет (НИУ)»
Высшая школа экономики и управления
Кафедра управления инновациями в бизнесе

РАБОТА ПРОВЕРЕНА

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
Заведующий кафедрой, д.э.н.,
доцент

_____ Ю. В. Бабанова

«10» января 2017 г.

Разработка стратегии повышения конкурентоспособности
ООО Антикафе «New Time» на основе международного опыта

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА
К ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ
(МАГИСТЕРСКОЙ ДИССЕРТАЦИИ)
ЮУрГУ–38.04.02.2017.293.ПЗ ВКР

Консультанты:
Экономическая часть,
к.э.н., доцент

_____ М.И. Соколова

«26» декабря 2016 г.

Руководитель работы,
доцент, к.э.н.

_____ А.А. Егорова

«04» января 2017 г.

Автор работы,
магистрант группы ЭУ-352
_____ Н. Л. Геладзе

«25» декабря 2016 г.

Нормоконтролёр, старший
преподаватель
_____ А.Е. Щелконогов

«05» января 2017 г.

Челябинск 2017

АННОТАЦИЯ

Геладзе Н. Л. Разработка стратегии повышения конкурентоспособности ООО Антикафе «New Time» на основе международного опыта. – Челябинск: ЮУрГУ, 2017, 82 с., 9 илл., 20 табл., библиогр. список – 50 наим.

Актуальность темы исследования обусловлена тем, что необходимость разработки рекламных мероприятий по совершенствованию корпоративного имиджа кафе, является одним из ключевых факторов успешного функционирования кафе.

В данной работе мы будем рассматривать ООО Антикафе «New Time», будет дана характеристика её деятельности. В компании были выявлены некоторые проблемы, на основе которых составлена карта проблемного поля и карта целей. Был проведён SWOT, STEEP и SNW анализ, анализ заинтересованных сторон проекта, составлена проектная заявка. Далее было раскрыто содержание изменений, которые будут происходить в компании в связи с внедрением проекта.

Также была построена иерархическая структура работ, на основе которой была построена диаграмма Ганта. Кроме того, были оценены риски проекта и разработан план мероприятий по их снижению. В 3 главе проведена оценка экономической эффективности проекта.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
1 ОПИСАНИЕ И АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИИ.....	8
1.1 История и основные этапы развития предприятия «New Time».....	8
1.2 Анализ факторов внешней среды ООО «New Time».....	13
1.3 Анализ внутренней среды ООО «New Time».....	18
1.4 Систематизация проблем ООО «New Time».....	25
ВЫВОД ПО РАЗДЕЛУ ОДИН	26
2 ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ООО Антикафе «New Time».....	27
2.1 Зарубежный опыт оценки конкурентоспособности.....	27
2.2 Планирование целей предприятия, формирование видения и миссии организации.....	30
2.3 Выбор и планирование стратегий.....	34
2.4 Обоснование необходимых изменений структуры предприятия с учётом выбранной стратегии	39
2.5 Классификация и ранжирование проблем предприятия.....	43
2.6 Продвижение бренда антикафе с помощью социальных сетей.....	44
ВЫВОД ПО РАЗДЕЛУ ДВА.....	50
3 ЭКОНОМИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ПРОЕКТА	51
3.1 Анализ проблемного поля и формирование карты целей предприятия.....	51
3.2 Анализ заинтересованных сторон и формирование проектной заявки.....	55
3.3 Построение иерархической структуры работ.....	65
3.4 Планирование и оценка рисков.....	69
3.5 Экономическая оценка проекта	70
ВЫВОД ПО РАЗДЕЛУ ТРИ.....	76
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	77
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	79
ПРИЛОЖЕНИЯ	80
ПРИЛОЖЕНИЕ А. Глоссарий.....	82

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы заключается в том, что конкуренция является неотъемлемой частью механизма функционирования рыночной экономики. Еще А. Смит определял конкуренцию как «невидимую руку», обеспечивающую функционирование рыночного механизма ценообразования и регулиующую пропорции общественного производства. Именно в ходе конкуренции происходит «естественный отбор» наиболее эффективных субъектов рыночных отношений.

Основной характеристикой хозяйствующего субъекта с точки зрения конкурентной борьбы является его конкурентоспособность. Указанная категория определяет, в конечном итоге, жизнеспособность предприятия, результаты его деятельности в условиях конкуренции.

Исходя из этого, в условиях рыночной экономики для любого хозяйствующего субъекта крайне актуальной является проблема повышения и поддержания его конкурентоспособности. Особую значимость отмеченная проблема приобретает для современных экономических условий Российской Федерации, когда значительное усиление конкуренции как со стороны иностранных, так и отечественных хозяйствующих субъектов поставило на грань банкротства множество российских предприятий, а подчас – и целых отраслей экономики.

Методологически неразрывно связанной с решением проблемы повышения конкурентоспособности предприятия является оценка его конкурентоспособности, поскольку только на основе такой оценки могут быть сделаны выводы о степени конкурентоспособности хозяйствующего субъекта. Указанная оценка является отправной точкой разработки мероприятий по повышению конкурентоспособности хозяйствующего субъекта, и в то же время – критерием результативности этих мероприятий. Кроме того, оценка конкурентоспособности предприятия является методологической основой для анализа и, как следствие, выявления путей повышения его

конкурентоспособности.

Таким образом, решение проблемы повышения конкурентоспособности предприятия невозможно без решения проблемы оценки и анализа указанной экономической категории.

В данной работе рассмотрена компания ООО Антикафе «New Time», функционирующая в Челябинске с мая 2012 года. Спектр услуг кафе достаточно широк, в основном это услуги развлекательного характера, а именно мероприятия: творческие (квартирники, вечера stand-up, творческие мастер-классы).

Квартирник – концерт, «домашнего» формата, обычно на нем выступают музыканты с акустическими инструментами, проводится с периодичностью в две недели и всегда собирает большое количество гостей, каждый желающий может получить свою минуту славы и быть услышанным, так же регулярно проводятся поэтические вечера, имеющие некую схожесть с квартирниками. Помимо акустических концертов проходят концерты классической музыки с использованием таких музыкальных инструментов, как фортепиано, скрипка, виолончель, арфа и прочих. Творчество поддерживается и поощряется в любых направлениях, вечера юмора тоже пользуются популярностью, посещаемость их очень высока. Но кроме мероприятий, где можно просто отдохнуть, существуют и мероприятия, где можно за чашкой кофе или чая получить массу полезной информации, и приобрести бесценный опыт и знания. А именно - различные семинары, мастер-классы, коучинги, английский разговорный клуб и многие другие. Периодичность их проведения еженедельная. Приглашенные гости (тренера, психологи, профессора, бизнесмены различных уровней) делятся опытом, накопленными знаниями, дают советы. Одним из самых интересных мероприятий является Английский клуб. На каждую встречу приглашаются иностранные гости, которые оказались в Челябинске по разным причинам, в основном это стажеры организации AIESEC и других образовательных программ. Гости, пришедшие в кафе, общались с ними на различные темы и практиковали свой английский в неформальной обстановке. Так же кафе предоставляет

настольные игры, входящие в топ лучших игр и игры на консолях Xbox + Kinect, Guitar Hero, Sony Playstation 3, Oculus Rift. Существует система аренды настольных игр, которая тоже приносит кафе прибыль. Эта система на данном этапе находится в тестовом режиме, но пока можно сделать вывод, что она эффективна.

Кроме всего прочего кафе представляет ассортимент сладостей и напитков в неограниченном количестве, оно имеет постоянных партнеров и поставщиков. Ими являются «Группа Компаний Руслада», магазин чая «Tea Shepot», «Вендтех», «Первый вкус». С ними заключены договора и поставки продуктов осуществляются регулярно.

Тема магистерской диссертации: Разработка стратегии повышения конкурентоспособности ООО Антикафе «New Time» на основе международного опыта.

Актуальность темы исследования: актуальность темы исследования обусловлена тем, что необходимость разработки рекламных мероприятий по совершенствованию корпоративного имиджа кафе, является одним из ключевых факторов успешного функционирования.

Целью данной работы является: разработка стратегии повышения конкурентоспособности ООО Антикафе «New Time» на основе международного опыта.

Объект изучения: ООО Антикафе «New Time»

Предмет исследования: процесс формирования стратегии повышения конкурентоспособности предприятия.

Для достижения цели использовались различные инструменты и методы, такие как построение карты проблемного поля и карты целей, диаграмма Ганта, иерархическая структура работ и др.

1 КРАТКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1 История и основные этапы развития предприятия «New Time»

«New Time» - торговое название кафе, официально представлено ООО Антикафе «New Time», которое функционирует с 2012 года. Учредителем является один человек – Панфилов Владимир Александрович.

Кафе относится к новому формату заведений, в котором бесплатно все, кроме времени. Гости оплачивают минуты, проведенные в антикафе, по тарифу 2 рубля минута и 1,5 рубля для обладателей именных карт (т.е. скидка 25 %) . В данную стоимость входит пользование настольными играми, пользование видео играми (Xbox, Play Station 3), неограниченное количество сладостей, заварного и пакетированного чая, кофе премиум класса, пользование стационарным компьютером, оргтехникой. Кафе включает в себя 2 зала: игровой и коворкинг.

- Заведение ориентировано в основном на студентов – молодежь.
- Количество посадочных мест в одном зале - 50.
- Формат самообслуживания.
- Средний чек предприятия 200 рублей.
- Тренинги персонала не проводятся.

Реклама предприятием используется, но в тестовом режиме площадок.

Клиенты, приобретающие именную карту, получают право на скидку 25 процентов. Приобрести ее можно начиная от 500 рублей, по истечении минут на карте есть возможность пополнения.

Режим работы круглосуточный, телефон: 8 (351) 250-05-50; адрес: Челябинск, Карла Маркса, 81.

Помещение, занимаемое кафе, располагается на оживленной улице в самом центре города, вблизи школ, вузов, торговых и развлекательных комплексов. Снаружи расположена яркая вывеска в оранжевых тонах, и светящийся короб с изображением логотипа на латинском языке в синих тонах, подсвечивающийся в темное время суток, кроме того, такая вывеска, играет большую роль в рекламной деятельности, делает заведение заметным со

значительного расстояния даже в светлое время суток. Все эти факторы вывески привлекают новых посетителей.

В состав здания кафе входят: игровой зал, коворкинг, производственные помещения (кухня), помещения для персонала.

Два зала, рассчитанные на пятьдесят посадочных мест, представляют собой просторные, светлые помещения. Стены кафе выдержаны в серо-зеленых тонах, что обеспечивает светлость помещению и оказывает расслабляющее действие на гостей, пришедших пообедать и отдохнуть. Для придания залу яркого антуража, использовались изысканные декоративные элементы (светильники необычных форм, мягкие подушки, и т.д.). На стены повешены чёрно-белые урбанические фотографии. Оформление было бы довольно скучным и строгим, если бы не стеллажи с играми, книгами, журналами и фотографиями гостей.

Пол выложен ковровым покрытием, насыщенного черепично-коричневого цвета. Барная стойка из радиусных плит МДФ покрыта износостойким слоистым пластиком, коричневого тона, комбинированных алюминиевыми вставками, так же в барную стойку встроен холодильник с большой витриной из калёного стекла, столешница покрыта более толстым пластиком под дерево.

Мебель кафе выполнена в ярких броских тонах, чтобы подчеркнуть тематику креативного пространства и создать некую гармонию между деталями интерьера. В зале имеются как удобные деревянные стулья, так и деревянные лавки и мягкие диваны. Столы в зале установлены разных размеров и форм, для подчёркивания индивидуальности кафе.

Для создания приятной и непринужденной обстановки, предусмотрено музыкальное оформление - приятная музыка в стиле nu-disco, lounge. Для поддержания оптимального микроклимата, обустроена система кондиционирования, и вентилирования залов. На территории зала расположены технические средства, для поддержания благоприятного микроклимата, установлены кондиционеры, и системы подачи свежего воздуха. Для поддержания освещения после наступления темного времени суток, в зале зажигаются стильные бра, что создает более интимную обстановку и благоприятно

вливают на посетителей, т.к. обстановка располагает к отдыху и неторопливой беседе в кругу друзей.

Персонал антикафе «New Time»:

1. Директор занимается контролем внешних связей, рабочего процесса кафе.
2. Менеджер по развитию осуществляет поиск и взаимодействие с партнерами, организацией мероприятий.
3. Управляющий занимается организацией процесса предоставления услуг, контролем персонала, разрешением возникающих вопросов, отслеживает деятельность конкурентов. Также он отвечает за:
 - Открытие и закрытие заведения
 - Контроль выполнением персонала индивидуальных функций
 - Контроль качества и количества продуктов и технических материалов
 - Своевременно наличие и составление необходимой документации
4. Менеджер по закупкам занимается поставкой продуктов.
5. Игротехники обеспечивают сохранность и полную комплектацию игр, помогают гостям в объяснении правил, помогают в проведении мероприятий.
6. Бармены помогают посетителям в приготовлении кофе и др. напитков
7. Администраторы ведут учет гостей по электронной системе, объясняют посетителям принцип работы антикафе.

Средняя заработная плата сотрудников антикафе «New Time»:

1. Менеджер по развитию – 20000 руб. оклад + проценты
2. Управляющий – 30000 руб.
3. Менеджер по закупкам – 25000 руб.
4. Игротехники – 8000 руб.
5. Бармены – 10000 руб.
6. Администраторы – 10000 руб.

Организационная структура компании, представленная на рисунке 1, выглядит следующим образом:

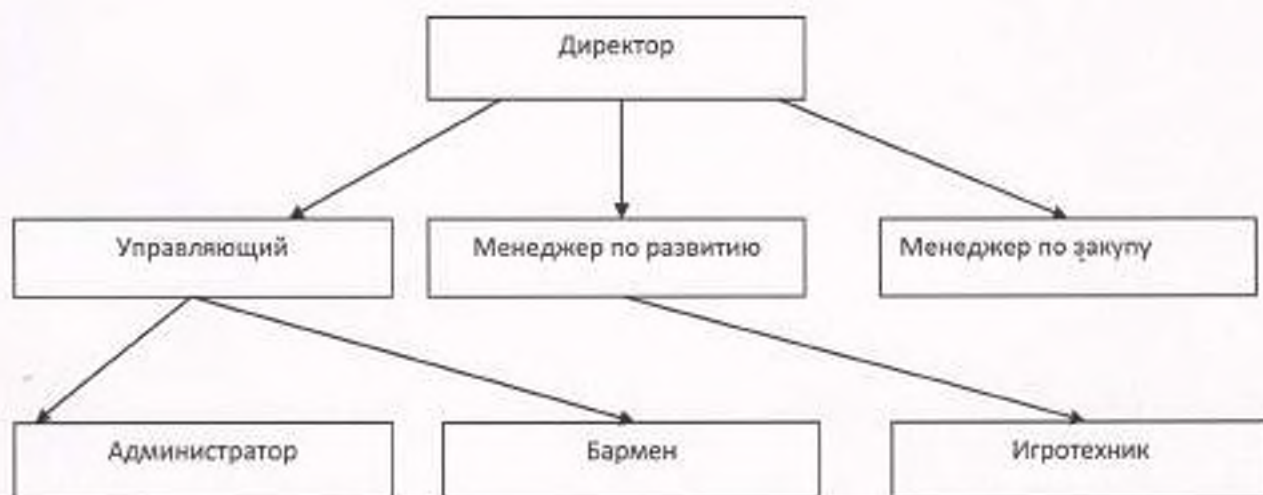


Рисунок 1 - Организационная структура компании

Под организационной структурой предприятия понимаются состав, соподчиненность, взаимодействие и распределение работ по подразделениям и органам управления, между которыми устанавливаются определенные отношения по поводу реализации властных полномочий, потоков команд и информации.

Различают несколько типов организационных структур: линейные, функциональные, линейно-функциональные, дивизиональные, адаптивные.

Структура данной организации является линейно-функциональной. Этот тип структуры наиболее приемлем для данной организации, поскольку она является средней, дистанция власти при этом минимальна, что в свою очередь свидетельствует о чётком взаимодействии между руководителями и подчинёнными. Линейно-функциональная структура позволяет в значительной степени устранить недостатки как линейного, так и функционального управления. При этой структуре назначение функциональных служб - подготовка данных для линейных руководителей в целях принятия компетентных решений или возникающих производственных и управленческих задач. Роль функциональных органов (служб) зависит от масштабов хозяйственной деятельности и структуры управления предприятием в целом. Чем крупнее фирма и сложнее ее управляющая система, тем более разветвленным аппаратом она располагает. В

этой связи остро стоит вопрос координации деятельности функциональных служб.

Линейно-функциональные структуры управления используются в большинстве предприятий. Дивизиональная (или отделенческая) структура управления - наиболее распространенная форма организации управления современной промышленной фирмы. Смысл ее состоит в том, что самостоятельные подразделения практически полностью отвечают за разработку, производство и сбыт однородной продукции (дивизионально-продуктовая структура управления) или самостоятельные отделения полностью отвечают за хозяйственные результаты на определенных региональных рынках (дивизионально-региональная структура управления).

Директор кафе вместе с группой подчиненных ответствен за все главные решения, влияющие на функционирование антикафе. Это руководители, каждый из которых отвечает за порученную ему службу, составляют прогнозы заполняемости посадочных мест в кафе и рассчитывают его бюджет, прикидывая прибыли и расходы.

Раз в неделю проходят общие совещания, где решаются следующие вопросы: обслуживание гостей; взаимодействие служащих; общее качество управления; прогнозы на заполняемость; планы маркетинга и сбыта; обучение персонала; главные статьи расхода; экономия энергии; доходность организации.

Дирекция по экономике и финансам постоянно отслеживает ценовую ситуацию во внешней среде, влияющей на эффективность деятельности кафе.

Дирекция по персоналу кафе проводит расчеты в потребности кадров, занимается их подбором, собеседованием, обучением, аттестацией и контролем.

1.2 Анализ факторов внешней среды ООО «New Time»

Внешняя среда - это все те факторы, которые находятся за пределами организации и могут на неё воздействовать. Внешняя среда, в которой приходится работать организации, находится в непрерывном движении, подвержена изменениям. Способность организации реагировать и справляться с этими изменениями внешней среды является одной из наиболее важных составляющих её успеха. Вместе с тем эта способность является условием осуществления запланированных стратегических изменений.

Внешний анализ включает в себя оценку всех значительных элементов внешней среды организации. Его цель поиск возможностей и угроз, стратегических неопределенностей и стратегических альтернатив. Для анализа факторов внешней среды чаще всего используется STEEP-анализ. *PEST-анализ* (в некоторых источниках STEP-анализ) – инструмент маркетинга, заключающийся в определении *политических (Political)*, *экономических (Economic)*, *социальных (Social)* и *технологических (Technological)* критериев, формирующих внешнюю среду, а соответственно влияющих на предпринимательскую деятельность компании.

При использовании STEEP-анализа значимые факторы и явления дальнего окружения разделяются на пять категорий:

- Social (Социальные) факторы;
- Technological (Технологические) факторы;
- Economical (Экономические) факторы;
- Environmental (Экологические) факторы;
- Political (Политические) факторы.

Под *дальним окружением* понимается макроокружение, характерное тем, что анализируемое предприятие не может влиять на него и управлять им.

В таблице 2 мы видим, какие факторы внешнего окружения в большей степени влияют на ООО «New Time».

Применим STEEP-анализ к компании «New Time» и выявим наиболее сильно влияющие на нее факторы.

Таблица 2 - STEEP-анализ антикафе «New Time»

Факторы	Возможные воздействия факторов
Демографические факторы	Увеличение численности населения Рост количества населения с достаточным для постоянного посещения предприятий общественного питания доходом
Экономические факторы	Рост инфляции Понижение уровня доходов населения
Природные факторы	Удорожание энергии
Научно-технические факторы Ускорение научно технического прогресса Усиление контроля за качеством услуг Увеличение ассигнований на проведение исследований Появление новых производственных процессов	
Социальные факторы	Участие в жизни общества Лояльность клиентов
Политические факторы	Законодательство по регулированию коммерческой деятельности Политическая и экономическая ситуация на рынке России Рост тарифов на экспорт сырья для производства услуг

Таким образом, можно выделить возможности и угрозы компании ООО «New Time»:

Угрозы:

- Рост инфляции;
- Понижение уровня доходов населения;

Возможности:

- Увеличение численности населения;
- Появление новых производственных процессов;
- Участие в жизни общества.

Изучение непосредственного окружения организации направлено на анализ состояния тех составляющих внешней среды, с которыми организация находится в непосредственном взаимодействии. При этом важно подчеркнуть, что организация может оказывать существенное влияние на характер и содержание этого взаимодействия и тем самым активно участвовать в формировании дополнительных возможностей и в предотвращении угроз ее дальнейшему существованию. Анализ непосредственного окружения строится с помощью модели «5 сил М. Портера», указанной на рисунке 3.

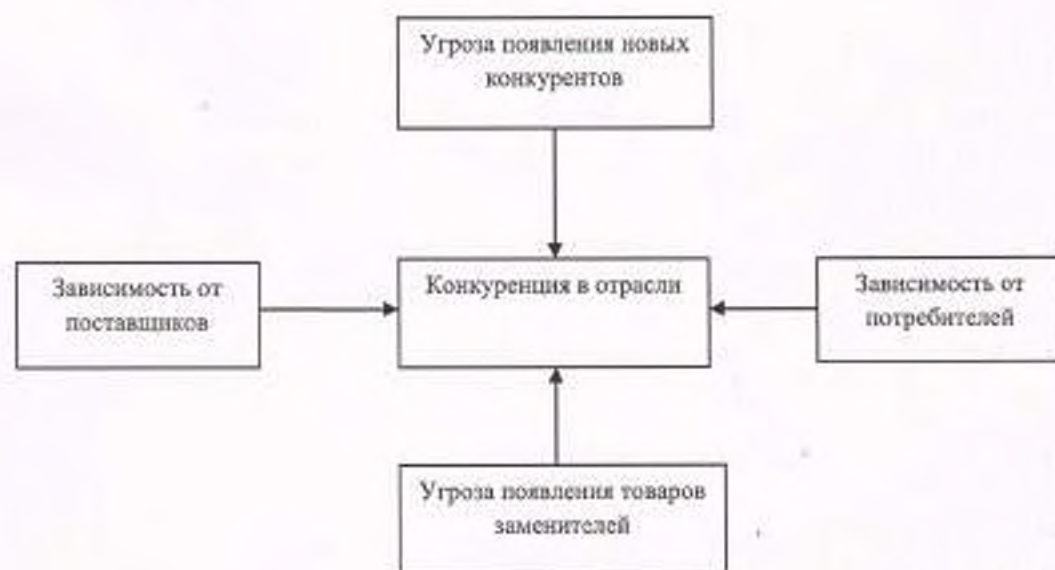


Рисунок 3 - «5 сил М. Портера»

Согласно этой теории на деятельность антикафе «New Time» оказывают влияние пять сил:

1) *риск входа потенциальных конкурентов невысок* (2 балла), т.к. барьер входа в отрасль высокий. Новым игрокам необходимо прилагать усилия для завоевания лояльности потребителей: реклама, сервис, сформировать различия между конкурирующими услугами.

2) *соперничество существующих в отрасли компаний среднее* (4-5 баллов). Конкурентов в своей сфере антикафе в городе Челябинске не имело до недавнего времени. Осенью 2013 года в Челябинске открылось заведение схожего формата арт-кафе «Мам, мне ко второй», находится оно в здании общежития ЮУрГУ. Концепция заведения аналогична, гости платят только за время пребывания. Стоимость услуг значительно ниже, а именно: первый час оплачивается по тарифу 2 рубля минута, последующие часы 1 рубль минута. В распоряжении посетителей 2 просторных зала, а так же отдельный зал – кинотеатр. Исходя из наблюдения, можно сделать вывод, что пространство гораздо более гармонично, нежели в кафе «New Time». Площадь значительно превышает 180 квадратных метров, что имеет в своем распоряжении кафе «New Time». Освещение в дневное время суток гораздо более приятнее, благодаря тому, что арт-кафе располагается на 1 этаже здания и имеет большое количество окон, на которых даже можно сидеть. Гости данного заведения в своем преимуществе являются студенты близлежащего вуза. Но они не являются лояльными потребителями услуг, каковых имеет «New Time» Там так же проводятся мероприятия, не в таком количестве как в кафе «New Time», но методом тайного покупателя было выяснено, что все идет в активной разработке. Вместе с тем штат сотрудников мал и не сформирован до конца. Там нет таких должностей как маркетолог, менеджер. Все гораздо проще и, несмотря на это организованнее. Слаженная работа в коллективе немаловажное достоинство арт-кафе. Но самым главным достоинством и конкурентным преимуществом является то, что арт-кафе не имеет затрат на аренду помещения, так как является частью ВУЗа. Режим работы заведения не круглосуточный.

Зависимость от потребителей сильная (7 баллов). Бизнес Антикафе «New Time» напрямую зависит от клиентов. В районе расположения кафе крупных конкурентов не так много. Поэтому у клиентов существует определенная привязка к компании, что немного сглаживает зависимость от позиции покупателя. Угроза оценена как сильная

4) *Давление со стороны поставщиков*: прямого поставщика у компании Антикафе «New Time» нет. Есть некоторое количество подрядчиков. Есть ряд основных поставщиков, ряд второстепенных, которые в случае задержки или невыполнения заказа от основных, готовы подхватить заказ. Оценена угроза как слабая (2 баллов).

5) *Угроза появления заменяющих продуктов*. Если говорить о полноценном товаре-заменителе (услуге-заменителе), то у услуг компании Антикафе «New Time» такого заменителя нет. Угроза оценена как слабая (2 балла).

Таким образом, при изучении непосредственного окружения было выявлено, что на нашу организацию наиболее сильно влияют: конкуренция существующих в отрасли компаний и потребители данной услуги. Из анализа непосредственного окружения можно выделить возможности и угрозы.

Угрозы:

- а) потеря постоянных клиентов;
- б) возможность появления конкурентов, работающих по аналогичному формату;
- в) снижение потока клиентов, вследствие сезонности

Возможности:

- а) увеличение клиентской базы за предоставления высококачественных услуг.
- б) Расширение ассортимента услуг

1.3 Анализ внутренней среды ООО «New Time»

Внутренняя среда организации - это та среда, которая находится внутри самой организации. Для полного анализа внутренней среды антикафе «New Time» необходимо исследовать пять функциональных зон:

- 1) организация;
- 2) управление персоналом;
- 3) производство;
- 4) маркетинг;
- 5) финансы.

При SNW-анализе оценивается состояние внутренней среды предприятия по ряду позиций. Каждая позиция получает одну из трех оценок:

- Сильная (Strength);
- Нейтральная (Neutral);
- Слабая (Weakness).

Обоснование оценок ключевых факторов возможностей подсистем ООО «Антикафе New Time»:

1. Подсистема ресурсы

1.1. Достаточность внешних ресурсов. Данный фактор оценивается в 3 балла, т. к. в организации имеется достаточное количество финансовых, физических и трудовых ресурсов, есть возможность увеличения ресурсной базы в среднесрочной перспективе. Идеальное состояние, т. е., то, как фирма видит себя в будущем, оценивается в 4 баллов.

1.2. Наличие внутренних резервов 3 балла. В наличии имеется достаточный объем собственных средств, для покрытия текущей финансовой потребности, что достаточно для ведения инвестиционной деятельности. Идеальное состояние оценивается в 4 балла.

1.3. Нематериальные активы 2 балла. Средний уровень человеческих ресурсов с необходимыми навыками и знаниями. Идеальное состояние 3 балла.

2. Подсистема «Компетенции предприятия»

2.1. Степень уникальности оценивается в 2 балла. Фирма занимается оказанием услуг общественного питания, ассортимент которых включает в себя только сладости, но, с недавнего времени, имеется ряд легких закусок (суши, пицца, сэндвичи и т.д.). Идеальное состояние 3 балла.

2.2. Степень неповторимости 2 балла, т. к. имеется стандартный набор предлагаемых услуг, но имеется ряд новейших технологий. Идеальное состояние 3 балла.

2.3. Долгосрочность 3 балла. Срок существования предприятий общественного питания слишком зависит от влияния внешних факторов. Идеальное состояние 5 баллов.

3. Цепь добавления ценностей организации

3.1. Надежность поставщиков 4 балла. ООО «Антикафе New Time» сотрудничает с крупными поставщиками на протяжении нескольких лет. Идеальное состояние в 5 баллов.

3.2. Эффективность процессов 4 балла, т. к. процесс регламентирован и отработан. Идеальное состояние 4 балла.

4. Финансовая система

4.1. Доступность инвестиций 1 балл. Инвестиционные ресурсы предприятия ограничены в связи с финансовым кризисом и снижением объемов деятельности ООО «Антикафе New Time». Идеальное состояние 4 балла.

4.2. Оперативность оценок 2 балла. На предприятии разработана действенная система оперативного управления производством. Идеальное состояние 3 балла.

4.3. Возможность бюджетирования 2 балла, т. к. относительная стабильность спроса на услуги позволяет предприятию прогнозировать спрос. Идеальное состояние 3 балла.

5. Подсистема компетентности «Человеческие ресурсы и культура»

5.1. Обучаемость персонала 2 балла, т. к. на предприятии есть программа обучения и развития персонала. Идеальное состояние 3 балла.

5.2. Клиентоориентированность 3 балла. Компания стремится удовлетворять все запросы клиентов относительно качества оказанных услуг. Идеальное состояние 4 балла.

5.3. Инновационная восприимчивость 2 балла. Персонал, сталкиваясь с инновациями, воспринимает их достаточно положительно, особых сопротивлений в их принятии нет. Идеальное состояние 3 балла.

6. Подсистема «Продвижения услуг и сбыта»

6.1. Эффективность продвижения 2 балла. Предприятие сильно зависит от числа клиентов. В тоже время существует ряд направлений недостаточно развитых на предприятии. Идеальное состояние 5 баллов.

6.2. Дополнительные выгоды 1 балл. Компания предоставляет скидки по картам постоянного клиента. Идеальное состояние 3 балла.

6.3. Широта номенклатуры 3 балла. Ассортимент достаточно широк, явным преимуществом по ассортименту по сравнению с конкурентами является сочетание блюд разных кухонь мира. Идеальное состояние 4 балла.

7. Подсистема «НИОКР и технологии»

7.1. Способность к лидерству 2 балла. Идеальное состояние 3 балла.

7.2. Способность к восприятию нового 2 балла. Идеальное состояние 3 балла.

7.3. Наличие «ноу-хау» 2 балл. Идеальное состояние 2 балла.

7.4. Долгосрочность и трудность копирования 2 балла. Идеальное состояние 3 балла.

8. Операционная подсистема основной деятельности

8.1. Уровень использования мощностей 3 балла. Высокий уровень использования мощностей. Идеальное видение 4 балла.

8.2. Гибкость 2 баллов. Средняя система гибкости, предприятие плохо приспосабливается к меняющимся условиям. Идеал 3 балла.

8.3. Удобство размещения 4 балла. Предприятие ООО «Антикафе New Time» размещено в центре г. Челябинск, имеются подъездные пути. Идеальное состояние 4.

8.4. Уникальность технологии 1 балл. Компания использует уникальные технологии, но их число достаточно мало. Идеальное видение 3 балла.

9. Подсистема «Стиль управления»

9.1. Степень инновационности 2 баллов. Идеальное состояние 3 балла.

9.2. Степень участия 2 балла. Идеальное состояние 2 балла.

9.3. Соответствие ситуации 2 балла. Идеальное состояние 3 балла.

10. Подсистема «Менеджмент и структуры»

10.1. Способность к прогнозированию -2 балла. Способность к прогнозированию недостаточно высокая, так как у предприятия нет системы среднесрочного и долгосрочного стратегического планирования. Идеальное видение 4 балла.

10.2. Гибкость реагирования 2 балла. Предприятие имеет способность принимать вовремя все необходимые решения по сложившейся ситуации. Идеальное состояние 3 балла.

10.3. Способность к делегированию полномочий 2 балл. Делегирование полномочий ограничено сложившимся на предприятии стилем руководства. Идеал 3 балла.

11. Подсистема «Специальные факторы успеха»

11.1. Характеристика имиджа 3 балла. Предприятие имеет достаточно хорошую репутацию надежного партнера. Идеал 4 балла.

11.2. Отношение к персоналу 3 балла. Персоналу компании уделяют особое внимание, принимая все необходимые меры по улучшению условий труда и т. д. Идеал 5 баллов.

11.3. Патентная защита 3 балла. Идеальное состояние 4 балла.

SNW-анализ (акроним от англ. *Strength, Neutral, Weakness*) — это анализ сильных, нейтральных и слабых сторон организации.

Ниже, в таблице 4, представлено графическое изображение SNW-анализа ООО «New Time».

Таблица 4 – SNW- анализ ООО Антикафе «New Time»

S	N										W
Оценки показателей результативности управления, баллы											
5	4	3	2	1	0	-1	-2	-3	-4	-5	
Высокие			Средние			Неопределенные			Низкие		
1. Подсистема «Ресурсы»											
3	1.1. Достаточность внешних ресурсов										идеал 4
4	1.2. Наличие внутренних резервов										идеал 4
2	1.3. Нематериальные активы										идеал 3
2. Подсистема «Компетенции предприятия»											
3	2.1. Степень уникальности										идеал 3
2	2.2. Степень неповторимости										идеал 3
3	2.3. Долгосрочность										идеал 5
3. Цель добавления ценностей организации (предприятия)											
4	3.1. Надежность поставщиков										идеал 5
4	3.2. Эффективность процессов										идеал 4
4. Финансовая подсистема											
1	4.1. Доступность инвестиций										идеал 4
2	4.2. Оперативность оценок										идеал 3
2	4.3. Возможности бюджетирования										идеал 3
5. Подсистема компетентностей «Человеческие ресурсы и культура»											
2	5.1. Обучаемость персонала										идеал 3
3	5.2. Клиентоориентированность										идеал 4
3	5.3. Инновационная восприимчивость										идеал 3
6. Подсистема «Продвижения услуг и услуг и сбыта»											
2	6.1. Эффективность продвижения										идеал 5
1	6.2. Дополнительные выгоды										идеал 3
3	6.3. Широта номенклатуры										идеал 4
7. Подсистема «НИОКР и технологии»											
2	7.1. Способность к лидерству										идеал 3
2	7.2. Способность к восприятию нового										идеал 3
2	7.3. Наличие «ноу-хау»										идеал 2

2	7.4. Долгосрочность и трудность копирования	идеал 3
8. Операционная подсистема основной деятельности		
3	8.1. Уровень использования мощностей	идеал 4
2	8.2. Гибкость	идеал 3
4	8.3. Удобство размещения	идеал 4
1	8.4. Уникальность технологии	идеал 3
9. Подсистема «Стиль управления»		
0	9.1. Степень инновационности	идеал 3
2	9.2. Степень участия	идеал 2
2	9.3. Соответствие ситуации	идеал 3
10. Подсистема «Менеджмент и структура»		
-2	10.1. Способность к прогнозированию	идеал 4
2	10.2. Гибкость реагирования	идеал 3
2	10.3. Способность к делегированию полномочий	идеал 3
11. Подсистема «Специальные факторы успеха»		
3	11.1. Характеристика имиджа	идеал 4
3	11.2. Отношение к персоналу	идеал 3
3	11.3. Патентная защита	идеал 5

Таким образом, ООО «Антикафе New Time» характеризуется достаточно высокой результативностью управления. Из приведенного выше анализа отчетливо можно заметить, что политика кафе в плане уникальности достаточно грамотная, особая атмосфера в стенах заведения притягивает гостей, атмосфера дружелюбия и домашнего уюта. Но из-за недостатка рекламы многие жители миллионного города не имеют представления о существовании данного заведения и тем более его уникальности, несмотря на то, что летом 2017 года исполнится 5 лет со дня основания. Правильная рекламная кампания должна стать одной из первостепенных задач. Так как проблемой является непонимание концепции со стороны новых гостей, реклама, способная донести все преимущества и возможности пребывания в кафе, исправит все неправильно сложившиеся мнения.

SWOT- анализ организации ООО «New Time»

SWOT-анализ является одним из самых распространенных методов, оценивающих в комплексе внутренние и внешние факторы, влияющие на развитие компании.

Аббревиатура SWOT означает:

- Strengths – сильные стороны;
- Weakness – слабые стороны;
- Opportunities – возможности;
- Threats – угрозы.

Иначе говоря, *SWOT анализ* – это анализ сильных и слабых сторон организации а также возможностей и угроз со стороны внешней окружающей среды. «S» и «W» относятся к состоянию компании, а «O» и «T» к внешнему окружению организации. По результатам ситуационного анализа можно оценить, обладает ли компания внутренними силами и ресурсами, чтобы реализовать имеющиеся возможности и противостоять угрозам, и какие внутренние недостатки требуют скорейшего устранения.

Построим SWOT- матрицу антикафе «New Time», которая указана в Таблице 5. Соотнесем сильные и слабые стороны организации с возможностями и угрозами внешней среды, и сделаем соответствующие выводы.

Таблица 5 – SWOT – матрица ООО Антикафе «New Time»

S (сильные стороны)	O (возможности)
Сильные стороны - зона свободная от алкоголя и курения - уютная домашняя обстановка - уникальная концепция заведения - непринужденность общения, легко найти друзей - доступность финансирования со стороны государственных органов - широкий ассортимент услуг - расположение в центре города - бесплатное предоставление площадки для мероприятий - круглосуточный режим работы	Возможности - отсутствие конкурентов данного формата - предложение дополнительных или сопутствующих услуг - углубление в регионы (открытие новых антикафе) - увеличение потребности в маркетинговых услугах

Продолжение таблицы 5

W (слабые стороны)	T (угрозы)
<p>Слабые стороны</p> <ul style="list-style-type: none"> - слабая система продвижения - низкая осведомленность на рынке - ограниченность финансовых ресурсов - слабая мотивация персонала - расхождения в разделении обязанностей - неправильное позиционирование 	<p>Угрозы</p> <ul style="list-style-type: none"> - спад потока клиентов вследствие сезонности - рост арендной платы - потеря постоянных клиентов из-за неправильной ценовой политики - рост налогов и пошлин

Итак, из таблицы видно, что главными конкурентными преимуществами антикафе являются: удобное месторасположение антикафе, зона свободная от алкоголя и курения, бесплатное предоставление площадки для мероприятий. Так же необходимо учитывать, что конкурентоспособность антикафе зависит не только от набора услуг, но и от их качества. Низкая мотивация персонала и слабая корпоративная культура могут отрицательно повлиять на работоспособность персонала, ухудшить качество услуг. Таким образом, чтобы улучшить качество услуг и не потерять большое количество лояльных к антикафе клиентов, руководству антикафе "New Time" необходимо принять необходимые меры по решению найденных проблем.

1.4 Систематизация проблем

Анализ внешней и внутренней среды способствует формированию возможностей и угроз организации. Цель проведения анализа: выявление в исследуемом наборе проблем корневых – то есть являющихся причиной возникновения других проблем или оказывающих на них влияние. При анализе были исследованы следующие проблемы:

1. Рост инфляции
2. Понижение уровня доходов населения
3. Потеря постоянных клиентов
4. Возможность появления конкурентов, работающих по аналогичному формату

5. Снижение потока клиентов вследствие сезонности.

В рамках принятых допущений, к корневым проблемам относятся:

- 1) Оказывающие влияние на наибольшее количество других проблем
- 2) Оказывающие влияние более чем на 4 проблемы

Зависимости проблем представлены на графе проблемного поля (рисунок 6),
корневые выделены красным цветом.

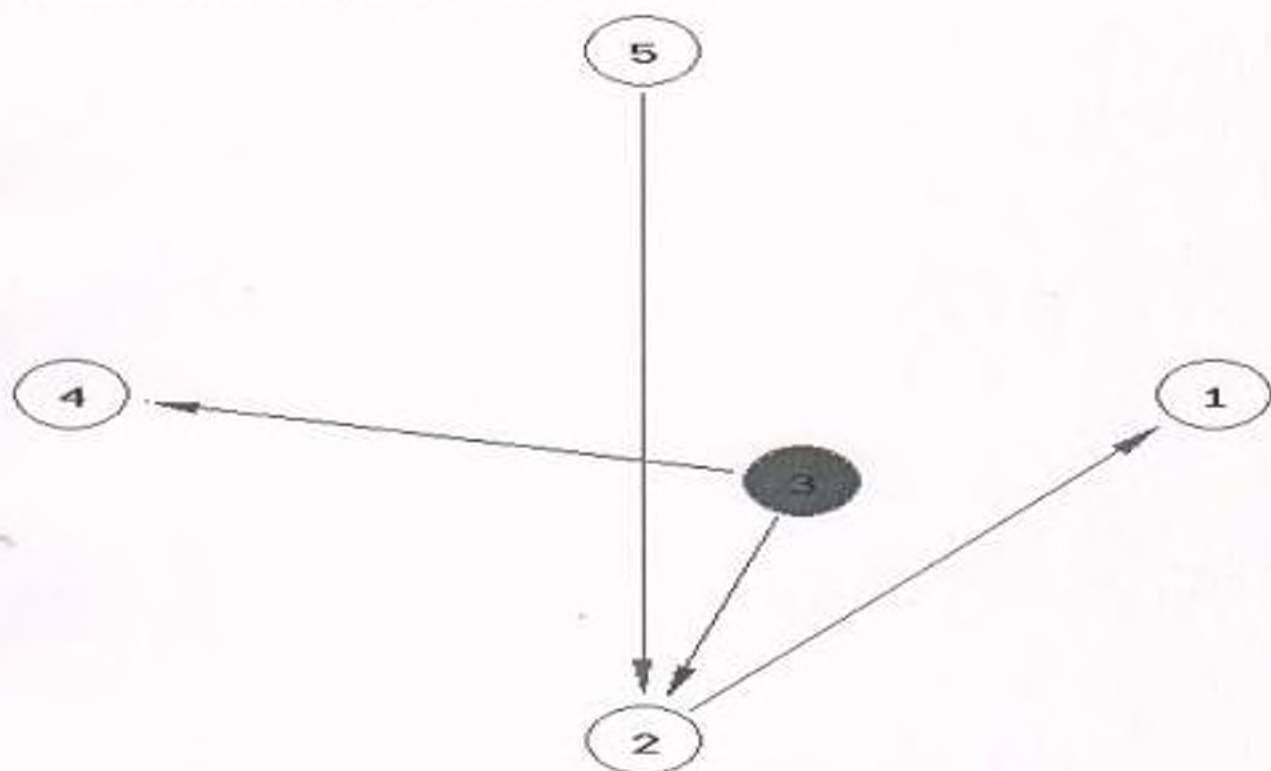


Рисунок 6 – Граф проблемного поля

Как можно видеть на графе, корневой проблемой является 3. Потеря постоянных клиентов, зависимые проблемы: 2, 4. Данные проблемы рекомендуется решать в приоритетном порядке.

ВЫВОД ПО РАЗДЕЛУ ОДИН:

ООО «Антикафе New Time» характеризуется достаточно высокой результативностью управления. Но из-за недостатка рекламы люди не имеют представления о существовании данного заведения и тем более его уникальности. Руководству антикафе рекомендуется провести рекламную кампанию данного заведения.

2 ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ООО Антикафе «New Time»

2.1 Зарубежный опыт оценки конкурентоспособности

Поворотной вехой в истории рекламы считают 1450 год, конкретно изобретение Гутенбергом печатного станка. Рекламодатели получили возможность не изготавливать больше вручную свои извещения. Первое напечатанное объявление появилось в конце XV века, было оно на английском языке.

Наибольшего развития реклама достигла в США, так как:

- Американская промышленность быстро механизировалась, в связи с чем образовались излишки товаров и появилась необходимость убедить население покупать больше.

- Была создана сеть водных путей, асфальтированных дорог, что дало возможность доставлять товары и средства рекламы в отдаленные районы.

Основная задача рекламы - сформировать у целевой аудитории осведомленность и положительное отношение.

Каждая страна сейчас имеет свои уникальные особенности рекламы:

- В Америке на первом месте умение продавать. По мнению американцев, реклама - это такой же инструмент торговли, как и всякий другой, и нигде реклама так не оправдывает свое название (reclamo - "кричать"), как в Америке. Навязчивая реклама, там, в порядке вещей. Важную роль играют такие ценности, как: любовь, семья, патриотизм. Значительная место отводится здоровому образу жизни - спорту, здоровой еде.

- Культура Франции ярко отражается в рекламе, которая жонглирует визуальными образами, туманными и соблазнительными. Она красивая, элегантная и стильная. Для француза удовольствие, которое ему доставила реклама, уже само по себе является веской причиной для покупки рекламируемого товара. Рекламные концепции Франции ориентированы в первую очередь на образы и креатив с изюминкой. Большая часть французских

креативных директоров начинали свою карьеру в рекламе в качестве художников, в то время как в Америке это, как правило, копирайтеры. Возможно, поэтому во французской рекламе очень мало слов и много образов.

□ Японская реклама также полна духа своей страны. Символическое мышление переносится и на сферу бизнеса. Японцы используют в своей рекламе огромное количество природных пейзажей, красивых фотографий. Любой элемент рекламного сообщения в Японии это часть целостной смысловой картины. Можно сказать, что, прислушавшись к шелесту листьев в японской рекламе, можно постигнуть глубокий эзотерический смысл.

□ В Великобритании реклама невероятно многогранна, ярка, с очень качественным креативом. Важную роль играют традиции, обычай, этикет. У англичан много сильных и ярких слоганов. Они пишут великолепные рекламные тексты, а также часто появляется реклама, целиком основанная на визуальных образах.

□ Основные черты рекламы в странах Латинской Америки - это простота, яркость, экспрессивность. На первом месте эмоции, отношения, чувства. Высокая эмоциональная напряженность.

□ Немецкая реклама твердо стоит на таких китах, как аргументы, факты, логика убеждения. Ее можно назвать информационной рекламой, она говорит о цифрах, деталях, технических характеристиках. Кроме того, ее отличает большая ответственность. Минимум эмоций, максимум достоверности. При этом - красивая визуализация, отлично снятые ролики, качественный рекламный текст. Плюс креатив, основанный на фактах.

Вообще говорить об особенностях рекламы в разных странах мира можно долго и увлекательно. Однако будет вполне достаточно общего, в какой-то мере схематичного анализа. Главное помнить, что любая реклама - это отражение нрава и обычаев населения, его многовековой культуры. Она по-своему совершенна и многогранна.

Огромную роль в сохранении и упрочнении позиций фирмы на рынке играет реклама. Реклама продукции и деятельности предприятия – это важнейшая

составная часть комплекса маркетинговых мероприятий, своеобразный информационный выход на потребителя.

При правильной организации реклама очень эффективна и способствует быстрой бесперебойной реализации производимой продукции и услуг. Но, для того, чтобы реклама работала, нужно разработать стратегию рекламной кампании. Большая часть российских владельцев и управляющих предприятий склонны использовать единичные рекламные акции. Нередко они прибегают к ним в крайних случаях как к "скорой помощи" и ждут немедленных положительных результатов. Такой "кавалерийский" подход трудно назвать рекламой в современном смысле слова, и он вряд ли может принести ожидаемые "плоды" в виде увеличения сбыта продукции или услуг.

Другим подходом служит разработка стратегий рекламной кампании. Этот подход позволяет избежать ошибок при проведении рекламы. Он позволяет минимизировать риски связанные с недопониманием потребителя, он позволяет повысить эффективность рекламы. Т.е. разработка стратегии рекламной кампании дает фирме успешно справляться со своими проблемами сбыта, даже позволяет успешней конкурировать с другими фирмами.

Если фирма разрабатывает стратегию рекламной кампании, она избегает множество ошибок при ее проведении и делает такую рекламу, которая направлена на потребителя более точно, чем необдуманные и бессмысленные рекламные акции, которые порой просто вредят фирме, например, снижая ее имидж.

Зарубежный опыт давно уже показал насколько велико значение разработки рекламной кампании, как одного из средства стимулирования продаж и создания имиджа фирмы. Рассмотрим разработку рекламной кампании на примере компании "Apple". «**Think Different**» (рус. *Думай иначе*; иной вариант — *Думай иное*) — рекламный слоган компании Apple Inc., созданный в 1997 году в дос-анджелесском офисе рекламного агентства TBWA\Chiat\Day. Использовался в телевизионной и печатной рекламе, а также в телевизионных промоакциях продукции Apple. В 2002 году Apple прекратила использование

этого слогана и начала кампанию «свитчеров» (англ. *Switchers*). Казалось, слоган обыгрывает известный девиз IBM «Think» (рус. *Думай*), придуманный Томасом Уотсоном (*Thomas J. Watson*) для IBM, прямого конкурента Apple на рынке ПК. Лозунг компании служил для того, чтобы более явно оспорить потребителей, которые предпочитали IBM-совместимые ПК продукции Apple. Рекламная кампания была призвана вернуть былые отношения между компанией Apple и её клиентами. Эти отношения существенно изменились после увольнения Стива Джобса. Несмотря на то, что руководителями компании Apple в период отсутствия Джобса (около 11 лет) были способные люди, имеющие учёные степени в бизнесе, инженерии и физике, продажи начали стремительно падать. По мнению некоторых, причиной спада послужил тот факт, что новое руководство не смогло понять основного потребителя компании Apple. Компания теряла не только деньги — многие ветераны Apple разочаровались и ушли в отставку. Были и те, кто попал под сокращение, которое провёл Джил Амелио в 1996 году. Это было похоже на конец истории Apple. На выставке Macworld Expo в Бостоне 7 августа 1997 года Стив Джобс, которого Амелио вернул в компанию на должность советника, вышел на сцену под аплодисменты и сделал несколько важных заявлений. Он сообщил также о том, что принял должность временного СЕО (главного управляющего) Apple. Это оказало существенное влияние на статус компании, поскольку Стив Джобс, в противовес прежним руководителям, имел очень хорошее представление о конечном потребителе Apple. В конце своей презентации в Бостоне Джобс произнёс речь, которая послужила предзнаменованием одной из самых влиятельных рекламных кампаний в корпоративной истории. На протяжении нескольких минут он детально описывал основного потребителя компании — его умения, индивидуальный потенциал, мечты:

- "Вы все ещё должны думать иначе, чтобы купить компьютер Apple. Я думаю, что люди, покупающие их, действительно мыслят иначе. Это творческие натуры. Эти люди не просто хотят сделать свою

работу — они полны решимости изменить мир. Они хотят сделать это, используя любые великие инструменты, какие только могут получить. И мы создаём инструменты для такого рода людей”.

Через месяц Apple запустила рекламную кампанию под названием «Думай иначе», на которую были возложены большие надежды по восстановлению имиджа после череды неудач последних лет. Кампания стартовала в сентябре 1997 года, она оказалась невероятно успешной, вернув потребителям уверенность в том, что они имеют дело с брендом, который отлично понимает их образ мыслей.

- “Основная предпосылка кампании „Думай иначе“ заключалась в том, что люди забыли, за что боролась Apple, забыли даже её работники. Мы долго и тщательно обдумывали, как рассказать кому-то, за что сражаешься, каковы твои ценности, и тут до нас дошло, что если вы не знаете кого-то достаточно хорошо, то можете спросить его: „Кто твой герой?“ Вы можете узнать многое о людях, услышав, кто их герои. Поэтому мы сказали: „Хорошо, мы расскажем им, кто наши герои“.

Лозунг «Think Different» имеет сложную грамматику. Более правильным был бы вариант «think differently», однако Стив Джобс настаивал на использовании прилагательного «different» по аналогии с словосочетаниями «think victory» (думай о победе) или «think big» (думай по-крупному). Позже он пояснял значение лозунга:

- “Мы долго обсуждали, верно ли такое употребление. Это грамотно, если понять, что мы хотели выразить. Смысл вот в чём: думать не „то же самое“, а думать „иное“. И я считаю, что „think differently“ не выражало бы нашу мысль так точно”

Следовательно, мы видим, что грамотно построенная рекламная кампания способна в корне изменить мнение потребителей о конечной услуге или продукте.

2.2 Планирование целей предприятия, формирование видения и миссии организации

Стратегическое планирование - это одна из функций стратегического управления, которая представляет собой процесс выбора целей организации и пути их достижения.

- Стратегическое планирование обеспечивает основу для всех управленческих решений. Не используя преимущества стратегического планирования, организации в целом и отдельные люди будут лишены четкого способа оценки цели и направления корпоративного предприятия. Система стратегического планирования дает возможность акционерам и менеджменту компаний определиться с направлением и темпом развития бизнеса, очертить глобальные тенденции рынка, понять, какие организационные и структурные изменения должны произойти в компании, чтобы она стала конкурентоспособной, в чем ее преимущество, какие инструменты необходимы для успешного развития.

Процесс стратегического планирования в компании состоит из нескольких этапов:

- а) определение миссии и целей организации;
- б) анализ среды, включающий в себя сбор информации, анализ сильных и слабых сторон фирмы, а также ее потенциальных возможностей на основании имеющейся внешней и внутренней информации;
- в) выбор стратегии;
- г) реализация стратегии;
- д) оценка и контроль выполнения.

Формулирование миссии предприятия

Выбор миссии и целей организации является первым и самым ответственным решением при стратегическом планировании. Сформулировать миссию фирмы - наиболее важное решение для ее основателей и высших менеджеров. Изменение миссии фактически означает

закрытие прежней фирмы и открытие на ее месте новой, пусть даже под тем же названием. Миссия - стержень фирмы, наиболее устойчивая часть ее организма.

Миссия - предназначение организации в настоящем времени, смысл ее существования. В случае широкого понимания миссия рассматривается как констатация философии и смысла существования организации. Философия организации определяет ценности, верования и принципы, в соответствии с которыми организация намеревается осуществлять свою деятельность. В том случае, если имеется узкое понимание миссии, она рассматривается как сформулированное утверждение относительно того, для чего или по какой причине существует организация, то есть миссия понимается как утверждение, раскрывающее смысл существования организации, в котором проявляется отличие данной организации от ей подобной.

Содержание миссии может включать в себя следующие основные пункты:

- а) описание продуктов и (или) услуг, предлагаемых организацией;
- б) характеристики рынка - организация определяет своих основных потребителей, клиентов, пользователей;
- в) цели организации, выраженные в терминах выживания, роста доходности;
- г) технология: характеристика оборудования, технологических процессов, инноваций в области технологии;
- д) философия: здесь должны быть выражены базовые взгляды и ценности организации, служащие основой для создания системы мотивации;
- е) внутренняя концепция, в рамках которой организация описывает собственное впечатление о себе, указывая источники силы, основные слабости, степень конкурентоспособности, фактор выживания;
- ж) внешний образ компании, ее имидж.

Миссия организации «New Time»: "Мы предоставляем нашим потребителям лучшее место для отдыха!".

Девиз компании: «Время, потраченное с удовольствием, не может считаться потраченным!».

В миссии компании полностью и глубоко отражен ее смысл, то, к чему стремится компания, для чего создавалась.

Если миссия задает общие ориентиры, направления функционирования организации, выражающий смысл ее существования, то конкретное конечное состояние, к которому в каждый момент времени стремиться организация, фиксируется в виде целей.

Цель – это конкретизация миссии в организации в форме, доступной для управления процессом их реализации. Основные характеристики цели стратегического планирования заключается в следующем:

- четкая ориентация на определенный интервал времени;
- конкретность и измеримость;
- непротиворечивость и согласованность;
- адресность и контролируемость.

Целеполагание – это определение и установка целей, в какой-либо деятельности. В менеджменте – один из важных этапов стратегического бизнес-планирования. Термин на английском языке: *targeting*. Цель – это четкое представление о требуемом результате. Правильно поставленная цель задает критерии для ее идентификации, то есть дает возможность обоснованно ответить на вопрос – достигнута цель или нет. Различают краткосрочные и долгосрочные цели, цели компании во внешней (продукция, клиенты, конкуренты) и во внутренней среде, связанные с производством, персоналом. Исходными пунктами для постановки той или иной цели могут выступать миссия, видение, ценности компании, принцип отношений с конкурентами, проблемы компании, потребности компании.

Определение видения и миссии компании предшествуют целеполаганию. Но отправной точкой в постановке целей является положение компании здесь и сейчас.

Для построения целей в менеджменте используется известный принцип из общественных наук – так называемое дерево целей, схожее с пирамидой потребностей Маслоу. Вершина в данном случае – это общая цель компании. Формирование следующих уровней складывается таким образом, чтобы обеспечить достижение целей более высокого уровня. Каждый такой уровень пирамиды-дерева описывает не способ достижения цели, а конкретный конечный результат, выраженный каким-либо показателем. В любом случае, иерархия целей напрямую связана со структурой предприятия и с ее особенностями.

Построим пирамиду целеполагания для антикафе "New Time", которая указана на рисунке 7.

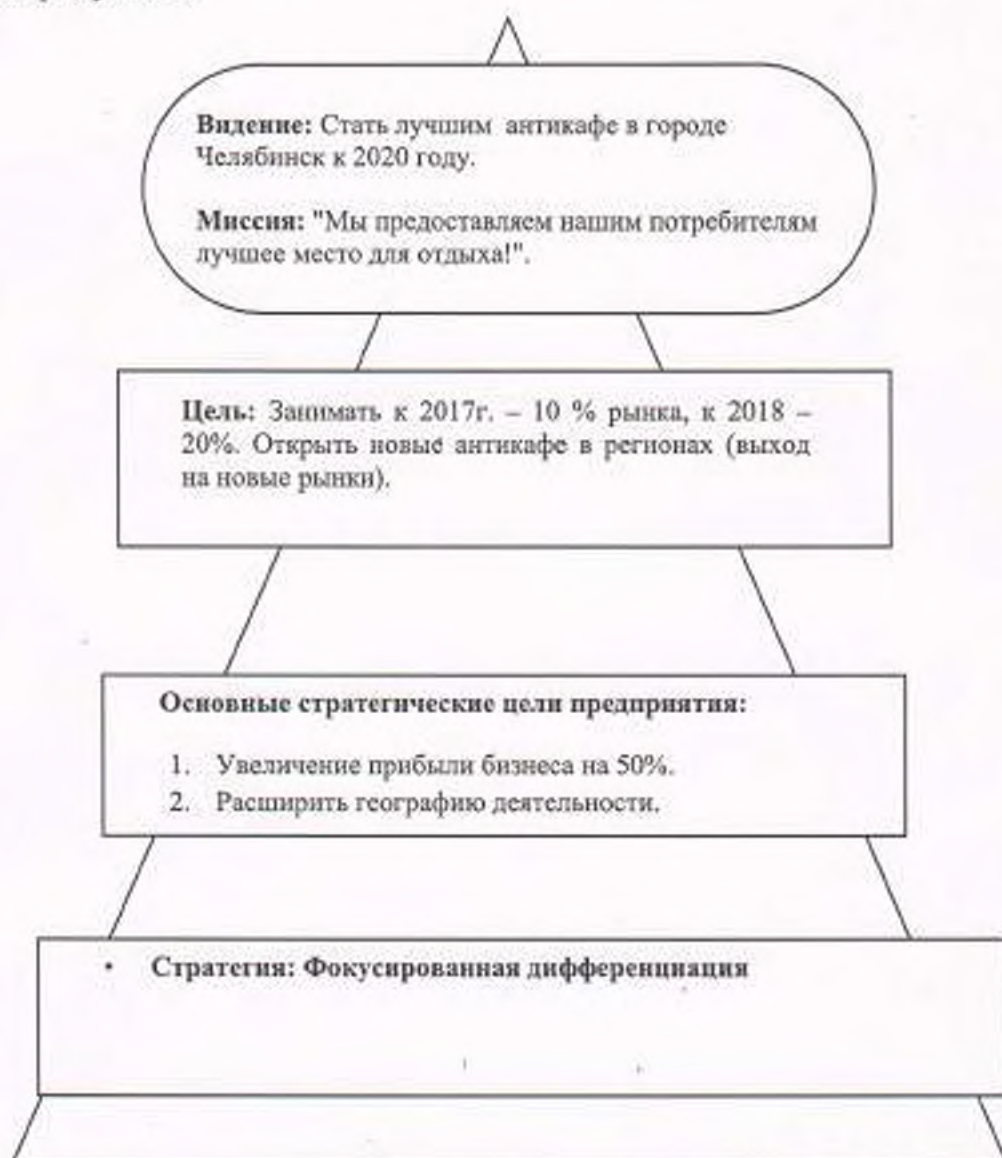


Рисунок 7 - Пирамида целеполагания

2.3 Выбор и планирование стратегий

В самом общем виде стратегия — это генеральное направление действия организации, следование которому в долгосрочной перспективе должно привести ее к поставленной цели. Единой стратегии для всех организаций не существует. Каждая организация уникальна в своем роде, поэтому и процесс выработки стратегии для каждой организации свой, так как зависит от позиции организации на рынке, динамики ее развития, ее потенциала, поведения конкурентов, характеристик производимого ею товара или оказываемых услуг, состояния экономики, культурной среды и т.д. Определение стратегии для фирмы принципиально зависит от конкретной ситуации, в которой находится фирма. В частности, это касается того, как руководство фирмы воспринимает различные рыночные возможности, какие сильные стороны своего потенциала фирма намеревается задействовать, какие традиции в области стратегических решений существуют на фирме, и т.д. Известный американский профессор Гарвардской школы бизнеса М. Портер предложил базовые стратегические модели на основе рассмотрения соотношения двух важнейших факторов - масштабов целевого рынка и конкурентных преимуществ.

Матрица Портера - это модель рыночного анализа стратегических возможностей компании. Включает анализ пяти факторов: 1) угроза появления на рынке новых конкурентов; 2) рыночная власть покупателей; 3) рыночная власть поставщиков; 4) наличие товаров-заменителей; 5) соперничество действующих конкурентов. Этот анализ рынка применим не только к отдельным компаниям, но и к целым отраслям рынков.

Матрица Портера включает: выбор производственной мощности; базовые стратегии (дифференцированный маркетинг, концентрированный, лидерство по издержкам).

Опишем стратегии:

1. **Преимущество по издержкам.** Предприятие ориентируется на широкий рынок и производит товары в большом количестве. При помощи массового производства удельные издержки снижаются и предприятие предлагает низкие цены. Это позволяет иметь высокую долю прибыли по сравнению с конкурентами, привлекать потребителей ценами.

2. **Стратегия дифференциации.** Предприятие нацеливается на большой рынок, предлагая уникальный товар в силу его дизайна, характеристик, доступности, надежности. В результате, цена не играет роли, потребители приобретают лояльность к товарной марке.

3. **Стратегия концентрации.** Предприятие выделяет специфический сегмент рынка через низкие цены или уникальное предложение. Оно может контролировать издержки посредством концентрации усилий на нескольких товарах, создании особой репутации при обслуживании рынка, который не удовлетворен конкурентами.

Достоинства стратегий:

- а) выявляются все нужные предприятию товары или виды деятельности;
- б) можно отслеживать действия конкурентов и распределение ресурсов.

Ниже, на рисунке 8, мы можем наглядно увидеть матрицу М. Портера. Как мы уже говорили выше, кафе относится к новому формату заведений, в котором бесплатно все, кроме времени. Гости оплачивают минуты, проведенные в антикафе, по тарифу 2 рубля минута и 1,5 рубля для обладателей именных карт (т.е. скидка 25%). В данную стоимость входит пользование настольными играми, пользование видео играми (xbox, playstation 3), неограниченное количество сладостей, заварного и пакетированного чая, кофе премиум класса, пользование стационарным компьютером, оргтехникой. Исходя из этого, антикафе занимает четвертый пункт в данной матрице: сфокусированная стратегия дифференциации.

Предприятие ориентируется на отдельный сегмент рынка, предлагая уникальную услугу в силу ее дизайна, характеристик, доступности, надежности.



Рисунок 8 – Матрица М. Портера

Модель Игоря Ансоффа впервые была представлена в 1957 году в Harvard Business Review. На сегодняшний момент матрица остается самым распространенным инструментом стратегического менеджмента для определения направлений роста бизнеса.

Ежегодно компания формирует план стратегического роста, в котором определяет для себя:

- какой величины будет рост компании в ближайшие 3-5 лет
- за счет каких источников есть возможность увеличить объем продаж и прибыли
- какие ресурсы требуются для достижения продуктивного роста

Матрица систематизирует имеющуюся информацию о рынке и о товаре компании, помогает правильно выбрать направление развития бизнеса с учетом имеющихся ресурсов и возможностей предприятия.

Для выбора стратегии ООО «New Time» используем матрицу стратегий отраслевого развития И. Ансоффа. Матрица И. Ансоффа представляет собой поле, образованное двумя осями — горизонтальной осью «товары компании» (подразделяются на существующие и новые) и вертикальной осью «рынки компании», которые также подразделяются на существующие и новые. На пересечении этих двух осей образуются четыре квадранта: проникновение на рынок, развитие рынка, разработка товара и диверсификация. Матрица И. Ансоффа представлена в таблице 9, где изображены стратегии и способы достижения на примере ООО «New Time».

Таблица 9 – Матрица И. Ансоффа

	Существующий товар	Новый товар
Существующий рынок	<p>Проникновение на рынок</p> <p>Увеличение прибыли</p> <p>Снижение затрат</p> <p>Оптимизация цены</p>	<p>Развитие товара</p> <p>Открытие новых антикафе</p> <p>Продвижение услуг</p> <p>Усиленная работа службы маркетинга</p>
Новый рынок	<p>Развитие рынка</p> <p>Открытие новых антикафе в соседних регионах</p> <p>Конкурентные преимущества, за счет соотношения приемлемой цены и высокого качества</p> <p>Расширение ассортимента предоставляемых услуг</p>	<p>Диверсификация</p> <p>Открытие новых антикафе</p> <p>Ввод новой линии товаров (сувениры, специальная посуда и мн.др.)</p> <p>Проведение различных акций</p> <p>Расширение ассортимента предоставляемых услуг (мастер-классы, семинары и т.д.)</p>

Основная деятельность ООО «New Time» попадает в сектор «Старый товар (открытие новых антикафе) – Новый рынок (Субъекты РФ)», которому соответствует *стратегия развития рынка*. Эта стратегия эффективна, так как входной барьер очень высок, и опасаться новых конкурентов особо не стоит, но

следует очень внимательно и серьезно относиться к существующим конкурентам и искать пути развития своих преимуществ. Предприятие может проникать на новые географические рынки; по-новому предлагать существующие услуги; сделать более интенсивными усилия по продвижению своих услуг. Например «New Time» может оптимизировать ценовую политику и сочетать все это с качеством оказания услуг, а также открывать новые филиалы в первое время в ближайших регионах.

Стратегия проникновения на рынок эффективна, когда рынок растет или еще не насыщен. При выборе данной стратегии, предприятию необходимо обратить внимание на мероприятия, направленные на снижение затрат и оптимизацию цены. Фирма может расширить сбыт уникальной услуги на существующих рынках при помощи их наступательного продвижения, применения конкурентных цен. Это увеличивает сбыт за счет привлечения тех, кто раньше не пользовался услугами данной фирмы, а также клиентов-конкурентов и увеличивает спрос со стороны уже привлеченных потребителей.

Стратегия разработки товара эффективна, когда фирма имеет ряд успешных торговых марок и пользуется приверженностью потребителей. Фирма разрабатывает новые или модифицированные услуги для существующих рынков. Она делает упор на новые модели, улучшение качества и другие мелкие инновации, тесно связанные с уже внедренными услугами, и реализует их потребителям, благосклонно настроенным по отношению к данной компании и ее торговым маркам. Продвижение делает упор на то, что новые услуги выпускаются хорошо известной фирмой. «New Time» может ввести новую товарную линию, например продажа сувенирной продукции и многого другого. Также проведение различных акций и экспертного обучения культуре приготовления безалкогольных коктейлей (уроки бармена).

Стратегия диверсификации используется для того, чтобы фирма не стала чересчур зависимой от одной ассортиментной группы. Фирма начинает выпуск новых услуг, ориентированных на новые рынки. Цели распределения, сбыта и продвижения отличаются от традиционных для данной фирмы. Также,

как и в стратегии развития рынка, наша организация может продавать различные новые товары, такие как: специальную посуду, подарочные сертификаты, а также оказывать услуги в сфере просвещения и обучения правильного приготовления безалкогольных коктейлей (уроки бармена). Все это должно к тому же сопровождаться открытием новых антикафе в ближайших неосвоенных регионах.

Как мы уже определили ранее, основной целью «New Time» является расширение занимаемой доли рынка. Следовательно, получаем, что наша организация должна применять стратегию развития рынка и расширения географии с помощью открытия новых антикафе и оказания дополнительных услуг на основе:

- а) Снижения затрат на себестоимость;
- б) снижения маркетинговых затрат;
- в) расширение рынка путем открытия новых антикафе;
- г) развития сферы оказания дополнительных коммерческих и некоммерческих услуг;
- д) разработки политики конкурентной борьбы.

2.4 Обоснование необходимых изменений структуры предприятия с учётом выбранной стратегии

Чтобы сориентировать деятельность организации для реализации избранной стратегии необходимо выбрать организационную форму выполнения проекта. Разработанный нами проект может быть реализован в функциональной или в проектной форме управления. Рассмотрим подробнее функциональную и проектную форму.

Проектная форма управления представляет собой качественно новую схему взаимодействия между подразделениями и исполнителями проекта и используется для управления крупномасштабными проектами в течение длительного времени (более 2 лет). В этой организационной форме в большей степени реализуются требования системного подхода к управлению, в соответ-

ствии с которым вся совокупность работ, обеспечивающих решение проблем организации «New Time». В проектной структуре для решения задач проекта создается специальная рабочая группа (команда проекта) из специалистов различных служб: отдела сбыта, производственного отдела, отдела кадров, административно подчиненных руководителю проекта. Команда проекта укомплектовывается кадрами и обеспечивается ресурсами в объеме, необходимом для выполнения всех основных работ по проекту. После завершения работ по проекту команда подлежит расформированию. Соответствующий персонал и ресурсы, ранее привлеченные к проекту, возвращаются в свои специализированные подразделения. Организация работ по проектам в рамках такой формы управления характеризуется высокой оперативностью и быстротой реализации разработок, поскольку команда проекта ответственна за их внедрение в сферу использования.

Функциональная форма управления характеризуется высокой степенью специализации и централизации. В таких организациях существует много строго формализованных правил и процедур, работа разбита по функциональным подразделениям, принятие решений следует по цепочке подчинённости. Следовательно, в условиях данной структуры каждый орган управления, а также исполнитель специализирован на выполнении отдельных видов управленческой деятельности (функций). Создается аппарат специалистов, отвечающих только за определенный участок работы, например отдел кадров занимается улучшением системы мотивации и стимулирования персонала, а отдел сбыта занимается только сокращением издержек. В основе функциональной структуры управления лежит принцип полного распорядительства: выполнение указаний функционального органа в пределах его компетенции обязательно для подразделений. Решения по общим вопросам принимаются коллегиально. Линейно-функциональная структура предприятия "New Time" представлена на рисунке 10.



Рисунок 10 - Линейно-функциональная структура управления ООО «New Time»

Выберем наиболее целесообразную форму управления, используя метод достоинств и недостатков, указанных в таблице 11.

Рассмотрев все достоинства и недостатки рассмотренных выше форм организации, мы выявили, что наиболее целесообразна проектная форма управления, т.к. только при проектной форме, сформированная группа из специалистов отделов сбыта, кадров и рекламы характеризуется высокой оперативностью и быстротой реализации разработок, поскольку команда проекта ответственна за их внедрение в сферу использования. Группа обеспечена ресурсами в полном объеме, и при помощи согласованной коллективной деятельности сможет исполнить проект в запланированное время.

Основным принципом построения проектной структуры является концепция проекта, под которым понимается любое целенаправленное изменение в системе, например, освоение и производство нового изделия, внедрение новых технологий, строительство объектов и т. д.

Деятельность предприятия рассматривается как совокупность выполняемых проектов, каждый из которых имеет фиксированное начало и окончание. Под каждый проект выделяются трудовые, финансовые, промышленные и т. д. ресурсы, которыми распоряжается руководитель проекта. Каждый проект имеет свою структуру, и управление проектом включает определение его целей,

формирование структуры, планирование и организацию работ, координацию действий исполнителей.

После выполнения проекта структура проекта распадается, ее компоненты, включая сотрудников, переходят в новый проект или увольняются (если они работали на контрактной основе).

Таблица 11 - Достоинства и недостатки функциональной и проектной формы управления

Достоинства	Недостатки
ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ ФОРМА ОРГАНИЗАЦИИ	
<ul style="list-style-type: none"> • высокая компетентность специалистов отдела кадров, отдела сбыта, производственного отдела. • отсутствуют дублирования в выполнении задач управления производственного отдела и отдела сбыта • расширение возможностей производственных менеджеров и менеджеров отдела сбыта по оперативному управлению предприятием • создается основа для использования в работе, консультаций опытных специалистов (например логистов), что вследствие снижает потребность в специалистах широкого профиля. 	<ul style="list-style-type: none"> • высокая конкуренция отдела сбыта, производственного отдела и отдела кадров. • длительная процедура принятия решений (начиная от отделов, заканчивая директором); • трудности поддержания постоянных взаимосвязей и отсутствие взаимопонимания между отделом сбыта, отделом кадров, производственным отделом; • снижение ответственности исполнителей за работу, поскольку каждый исполнитель получает указания от нескольких руководителей; • каждый функциональный руководитель и функциональное подразделение ставят свои вопросы на первое место, недостаточно согласовывая их с необходимостью достижения поставленной перед компанией цели совершенствования стратегического развития ООО "New Time";
ПРОЕКТНАЯ ФОРМА ОРГАНИЗАЦИИ	
<ul style="list-style-type: none"> • фокус внимания проектной группы направлен на задание: разработать проект рекламной кампании ООО "New Time" на основе методов стратегического менеджмента для увеличения доли рынка • общение в группе приветствуется • моральный дух высокий • четкие полномочия проектной группы предприятия "New Time" 	<ul style="list-style-type: none"> • временная ограниченность проекта • проблемы адаптации сотрудников к новым условиям

2.5 Классификация и ранжирование проблем предприятия

Проранжируем проблемы предприятия и составим матрицу Глайстера, отражающую главную проблему, признаки ее проявления, методы решений и ожидаемые результаты по уровням управления организацией. Данные результаты указаны в матрице проблемного поля, указанной в таблице 12.

Таблица 12 - Матрица Глайстера


Проблема	Признак проявления	Причина проблемы
Слабая узнаваемость антикафе	Упущенные клиенты	Отсутствие внимания на развитие имиджа компании
Слабая корпоративная культура	Конфликтные ситуации в коллективе, высокий информационный барьер	Отсутствие миссии антикафе, авторитарный тип культуры организации, высокая бюрократия в управлении
Слабая мотивация персонала	Высокая текучесть кадров, неудовлетворение трудом	Отсутствие отдела по работе с персоналом, совмещение функций
Низкое качество услуг	Жалобы клиентов, отрицательные отзывы в интернете, переход постоянных клиентов к конкурентам	Слабый контроль качества, Низкоквалифицированный персонал
Низкий ассортимент услуг	Неудовлетворенность клиентов кол-м услуг по сравнению с конкурентами, переход потенциальных клиентов к конкурентам	Высокое развитие внешней среды Не проводился анализ конкурентов

Таким образом, были выявлены все существенные проблемы на предприятии, выделены главные из них, предложены варианты по их решению. Наибольшее внимание следует уделять своей работе генеральному директору и руководителю. Данные проблемы имеют конкретные пути решения, которые ведут к выходу на новый сегмент рынка, а в следствии к увеличению занимаемой доли рынка.

Далее воспользуемся матрицей выбора приоритетов (Таблица 13) в проблемном поле, чтобы определить наиболее важное направление. Критериями выбора будут служить: степень благоприятности ситуации управления по величине внешних угроз (высокая, низкая), так как мы должны понимать, насколько мы можем повлиять на данные проблемы. И степень управляемости

внутренними возможностями и ресурсами (низкая, высокая), которая поможет нам правильно прикинуть на какие проблемы мы должны обращать внимание в первую очередь, исходя из своих внутренних возможностей и ресурсов.

Таблица 13 - Матрица выбора приоритетов в проблемном поле

Степень управляемости	(В) высокая иерархия предприятия	<ul style="list-style-type: none"> а) высокие затраты на маркетинг; б) Низкий ассортимент услуг; в) Слабая узнаваемость антикафе;
	(Н)	(В)
		
		Степень благоприятности ситуации

В результате проведенного анализа, выбирается правый верхний квадрат, т.к. предприятие может в большей степени повлиять на данные проблемы, к тому же благоприятность внешней среды позволяет их решить.

2.6 Продвижение бренда антикафе с помощью социальных сетей

Несомненно, в настоящее время социальные сети являются одним из наиболее эффективных способов продвижения практически любых товаров и услуг.

По сравнению с иными методами, таковой имеет множество неоспоримых преимуществ: начиная от эффективных инструментов отбора целевой аудитории по различным профессиональным, территориальным и многим другим критериям, и заканчивая относительной дешевизной использования и широкими возможностями применения каких-либо нестандартных способов продвижения.

Соответственно, ресторанный бизнес не является исключением. Однако, как и в любой другой сфере, особое внимание стоит уделить некоторым нюансам, связанным с различными особенностями компании - размером, спецификой, целевой аудиторией и многими другими. Чтобы подобрать наиболее подходящий вариант с учетом указанных тонкостей, сначала необходимо вкратце описать

основные группы, на которые стоит разделить основную массу кафе и ресторанов для наиболее продуктивного анализа возможностей применения продвижения в социальных сетях. Подобная классификация позволит более детально рассмотреть все преимущества и недостатки использования каждого метода рекламной кампании при выборе данного инструмента продвижения.

Если рассматривать основные черты, значимые при выборе рекламных методов, то в основной массе кафе можно выделить следующие группы:

- крупные сети ресторанов. Основная особенность - при рекламе первостепенное внимание уделяется бренду, торговой марке, а не какой-то определенной торговой точке. При этом подразумевается, что точки открыты во всех крупных районах города, либо добраться до ближайшего кафе достаточно просто и быстро
- небольшие кафе, не имеющие ярко выраженных специфических особенностей. Целевая аудитория данных заведений состоит из жителей ближайшего района, либо работников близлежащих предприятий. В данном случае основным признаком является территориальный
- смешанный тип - кафе, имеющее какую-либо специализацию либо иные особенности, позволяющие, при отсутствии выраженной разветвленной сети, охватывать целевую аудиторию за пределами ближайшего района.

Как легко можно заметить, основные аспекты, на которые стоит обратить внимание при выборе самой эффективной маркетинговой политики, существенно различаются. Для наиболее продуктивного выбора инструментария, рассмотрим возможные варианты.

Прежде всего, полезно обратить внимание на рекламные услуги, предлагаемые к публикации непосредственно администрацией сайтов. В настоящее время в нашей стране наиболее популярными являются социальные сети «В Контакте» и «Одноклассники». Рассмотрим их предложения о предоставлении рекламных услуг.

«В Контакте» предлагает использование таргетированной рекламы, ключевым преимуществом которой является тщательная выборка целевой аудитории по различным характеристикам: демографические признаки (пол, возраст, семейное положение), социальные (должность, место работы, интересы, увлечения), территориальные (город или улица проживания, места работы, иногда ближайшая станция метро) и др. Формат рекламы - объявление, которое пользователь видит на странице, включает в себя заголовок, текст и изображение;

так же рекламодателю доступна статистика эффективности каждого объявления и общая; достаточно удобное управление своими рекламными кампаниями. Имеют места два способа оплаты - за 1000 показов либо за переходы пользователей, причем стоимость выбирает заказчик, тем самым определяя частоту показов (по аукционному принципу).

Второй способ - интерактивное продвижение, т.е. создание брендированных игр, опросов и других приложений.

«Одноклассники» так же предлагают использование таргетированной выборки - по географическому признаку, полу и возрасту. Объявления могут быть расположены в трех местах на странице пользователя; оплата зависит от количества показов, использования таргетинга и сезонных коэффициентов, при больших объемах предоставляются скидки. Так же компания предлагает различные варианты нестандартной рекламы - конкурсы, спонсорство, создание специальных рубрик и др.

Описанная выше официальная реклама имеет неоспоримое преимущество - простота и удобство выбора целевой аудитории. Разумеется, этот метод доступен и при использовании иных инструментов, однако несоразмерные временные затраты на реализацию проекта в таком случае могут негативно сказаться на всей рекламной кампании. Т.о., данный способ продвижения является незаменимым при проведении какой-то кампании, ограниченной во времени. Например, открытие новой точки или нового кафе, проведение рекламной акции либо открытие сезона скидок, проведение интересного мероприятия или иного рекламного события.

Следующий метод продвижения бизнеса в социальных сетях - создание тематической группы. Причем в данном случае можно выделить два варианта - официальная группа компании либо клуб любителей кафе. Данные способы продвижения несколько отличаются, поэтому подробнее их стоит рассмотреть по отдельности: оба метода имеют свои преимущества и недостатки, которым стоит уделить особое внимание при анализе эффективности.

С точки зрения субъективной оценки, официальная группа ресторана или кафе воспринимается скорее как аналог интернет-сайта. Имеется определенное сходство в наполнении: обычно указаны адреса точек и прочие контакты, фотографии интерьера в целом и отчеты с каких-либо мероприятий, опросы и конкурсы, меню (либо просто фотографии блюд) и иногда возможность контакта с работниками в режиме online (или иной аналог техподдержки). Разумеется, в таких группах информация должна быть представлена совсем в ином ключе, чем

на сайте компании - менее подробно и более увлекательно. Информация о кафе, всех его преимуществах и достоинствах должна быть как можно более компактна и конкретна, более уместным будет сообщение об открытии новой точки или начале проведения акции, чем чрезвычайно подробное описание всех возможных плюсов. Т.е. группа бренда в социальной сети должна быть больше похожа на промосайт, чем на корпоративную страницу.

Клуб любителей бренда либо конкретного кафе производит менее официальное впечатление, к тому же таких групп может быть достаточно много - по регионам либо иному территориальному признаку (это преимущество играет свою роль при продвижении крупных сетей). Большое количество таких аналогичных групп (разумеется, при достаточном количестве участников) может быть достаточно эффективным инструментом обратной связи, и, помимо этого, успешно поддерживать впечатление уюта и комфорта (если имидж бренда имеет соответствующее направление и кафе не очень большое). Если же группа включает в себя несколько точек на одной территории (т.е. все кафе в пределах досягаемости участников - например, один город), то аккуратное контролируемое ведение дискуссии относительно сравнения каких-то аспектов различных точек (например, даже бытовых) может вызвать вполне закономерный интерес и, соответственно, рост клиентского потока.

На вопросе содержания таких «фан-клубов» стоит остановиться подробнее. Здесь необходимо соблюдать очень тонкий баланс. Группа не является официальным представительством компании, и невозможность свободного выражения собственного мнения, вероятнее всего, отпугнет участников. То есть тотально контролировать все комментарии, дискуссии и высказывания у руководства возможности не будет. И, разумеется, может иметь место какая-то негативная оценка - деталей или бренда в целом. Здесь речь не идет о каких-то категоричных и безосновательных высказываниях, - напротив, в каком-то споре может всплыть вполне реальный, но, тем не менее, не очень приятный, факт или впечатление. Удаление сообщения будет воспринято определенно негативно, поэтому есть следующие варианты корректировки. Во-первых, если есть возможность, можно оспорить (аргументировано!) сообщение, хотя бы тем, что ошибка давно исправлена. Во-вторых, публикация реалистично позитивного противовеса несколько сбалансирует общее впечатление - полное отсутствие негативных отзывов, прежде всего, вызывает подозрение, а наличие различных мнений выглядят вполне естественно. В любом случае на ошибку стоит обратить внимание, если она на самом деле имела место: объективную пользу такой обратной связи переоценить достаточно сложно.

Существует еще одно преимущество создания групп поклонников кафе. Этот вариант практически не ограничивает возможности разработки творческого подхода к созданию группы. Клуб может быть посвящен не непосредственно данному кафе, а, предположим, кафе определенного района. В таком случае, тонко и грамотно проведенный сравнительный анализ в форме дискуссии так же может принести ощутимую пользу. Либо группу можно посветить не ресторанному бренду, а качеству обслуживания, виду из окна, самому вкусному кофе, самой уютной обстановке... В общем, список практически бесконечен. В данном случае самый важный момент - не переборщить с похвалами, чтобы не выглядело слишком подозрительно, и постараться избежать нежелательного поворота дискуссии, дабы не упоминать слишком успешных конкурентов или собственные ошибки.

Относительно использования метода создания специальных групп в социальных сетях, можно подвести следующие итоги: использование группы поклонников будет наиболее эффективным в случае наличия бренда достаточно раскрученного, либо обладающего ярко выраженной спецификой и достаточно широкой аудиторией, для возможности организовать какое-то обсуждение: прямое участие значительно повышает заинтересованность клиента. К тому же широкая популярность продукции значительно увеличивает вероятность применения каких-то нестандартных рекламных ходов, например, использования при возможности заказов или покупки на вынос. Если торговая марка ресторана или кафе известно достаточно узкому кругу потребителей, то привлечь интерес к такому клубу будет значительно сложнее.

Создание официальной группы будет полезной для любого типа заведений, однако, в случае продвижения крупной сети группа возьмет на себя нагрузку и функции сайта компании, что, разумеется, вреда не принесет, но и значительного положительного эффекта тоже не будет. А при небольших масштабах деятельности такая группа вполне может совмещать в себе как информативную функцию, так и функцию поддержания лояльности постоянных клиентов и обратной связи.

Однако, при любой вариации группы, необходимо помнить о наличии одной немаловажной детали. На первый взгляд может показаться, что стоит создать группу, красиво ее оформить, и задать несколько интересных тем для обсуждения, и результат не заставит себя ждать. Даже если опустить момент привлечения новых участников, поддержание группы в соответствующем состоянии - чрезвычайно трудоемкий процесс. Видимая дешевизна такого метода продвижения обманчива: только для того, чтобы созданная группа не нанесла

ущерба имиджу бренда, необходим регулярный мониторинг с соответствующим расходом временных ресурсов. В ином случае наполнение группы будет содержать несанкционированную рекламу (спам), в обсуждениях темы, вероятнее всего, будут весьма далеки от планируемых, и такой «неопрятный», запущенный вид положительного эффекта определенно не принесет. Если по какой-то причине необходимость в группе отпала, полезнее будет ее удаление. А если группа успешно функционирует, то контроль тем более необходим. Не тотальный, конечно, как уже было сказано - посторонние темы могут привлечь новых участников; но ненавязчивое регулирование будет полезно. Еще одно преимущество постоянного внимания группе - частое обновление новостей приводит к постоянному напоминанию пользователю о группе и о компании.

Следующий метод набирает все большую популярность в последнее время. Это поддержание образа компании в различных группах. Комментарии в темах, относительно связанных с предметом, положительные отзывы, рекомендации, советы и др. В этом случае главное - естественность. При любом положительном отзыве у некоторых потребителей возникает подозрение о «проплаченном» сообщении. Поэтому необходима аккуратность и ненавязчивость. Такая стратегия приносит эффект в долгосрочном периоде.

И, наконец, так же набирающий популярность метод - вирусная реклама. Суть стратегии - заинтересовать зрителя, чтобы он поделился видеороликом, изображением или приложением с друзьями и знакомыми. И те, в свою очередь, аналогично. Технические средства социальных сетей позволяют это сделать достаточно просто, однако такой вирус предполагает по умолчанию креативный подход. Т.е. разработать эффективное рекламное сообщение достаточно сложно.

Подводя итоги, можно отметить следующее: в настоящее время социальные сети предоставляют практически неограниченные возможности для продвижения кафе и ресторанов. Таргетирование помогает весьма точно определить целевую аудиторию, а, как известно, доставка рекламного сообщения «по адресу» значительно превышает его эффективность. С точки зрения технического воплощения социальные сети так же позволяют приводить в жизнь различные маркетинговые инструменты - от стандартных сообщений до интерактивного продвижения. То есть при грамотном анализе и разработке стратегии этот вид продвижения может принести положительные результаты. При всей привлекательности этих площадок для размещения на них своей рекламы существуют и определенные недостатки.

Недостатки рекламы в социальных сетях:

1. Сложно попасть в целевую аудиторию по возрасту, интересам, платежеспособности;
2. Невозможно дать 100% гарантию результата от такой раскрутки;
3. Необходимо постоянно поддерживать соцсеть для долгосрочной эффективности (увеличение постоянных затрат);
4. Сейчас реклама в соцсетях очень популярна, поэтому пользователи устанавливают расширение для браузера «Adblock Plus», которое позволяет блокировать рекламу в интернете. Польза SMM в таком случае резко падает;
5. Группы и сообщества менее популярны среди пользователей возрастной категории 35+, им проще найти информацию в Google, чем искать тематическое сообщество в ВК;
6. Возможность сильно испортить имидж – достаточно ошибиться в комментариях, в выбранных темах поста и т.д.

ВЫВОД ПО РАЗДЕЛУ ДВА

Благоприятная внешняя среда для организации позволяет определить приоритеты развития. Но не следует забывать о слабых сторонах предприятия. Их наличие повышает шанс реализации угроз, таких как: недостаточное финансирование, непонимание концепции и др., что может привести предприятие в критическое состояние. При помощи матрицы Глайстера, были определены основные проблемы и были предложены рекомендации по их устранению. На основе матрицы выбора приоритетов в проблемном поле, были выявлены следующие проблемы:

- а) Низкий ассортимент услуг;
- б) Большие затраты на маркетинг;
- в) Слабая узнаваемость антикафе.

В ходе изучения социальных сетей, как инструмента для продвижения бренда антикафе на практике было выявлено, что данный вид рекламы рекомендуется совместить с наружной рекламой для достижения максимальной эффективности рекламной кампании в целом.

ГЛАВА 3 ЭКОНОМИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ПРОЕКТА

3.1 Анализ проблемного поля и формирование карты целей предприятия

Зачем в принципе нужна стратегическая карта (СК)? В идеале, СК позволяет в сжатом виде, одной схемой кратко передать стратегические приоритеты развития бизнеса на плановый период. При этом приоритеты взаимосвязаны бизнес-логикой (процессной, расчетной, статистической), а не перечислены по алфавиту. Ну, а если на СК отобразить веса, текущие фактические значения, % достижения, то, при определенных условиях, СК может быть неплохим инструментом для «ориентировки сверху» в том, как в целом обстоят дела по главным вопросам.

В соответствующей литературе можно найти описание различных подходов, как формировать стратегическую карту. Предлагается рассмотреть два подхода и проанализировать плюсы и минусы каждого из них. Конечно, могут быть и другие подходы, которые также можно обсудить. Но для краткости и четкости позиции обозначим только два.

Первый подход - «стратегические цели = показатели + декомпозиция + проекты/планы»

В силу своей специализации и применения современных форм обслуживания и нового формата кафе «New Time» вполне может рассчитывать на лидерство в городе, так как оно существует уже не один год. Режим работы предприятия круглосуточный. При разработке режима работы кафе учитывался его тип, месторасположение и состав потенциального контингента потребителей. Однако, в силу неудачной рекламной кампании на старте, антикафе «New Time» имеет крайне низкий поток клиентов. На рисунке 14 представлена карта проблемного поля компании:

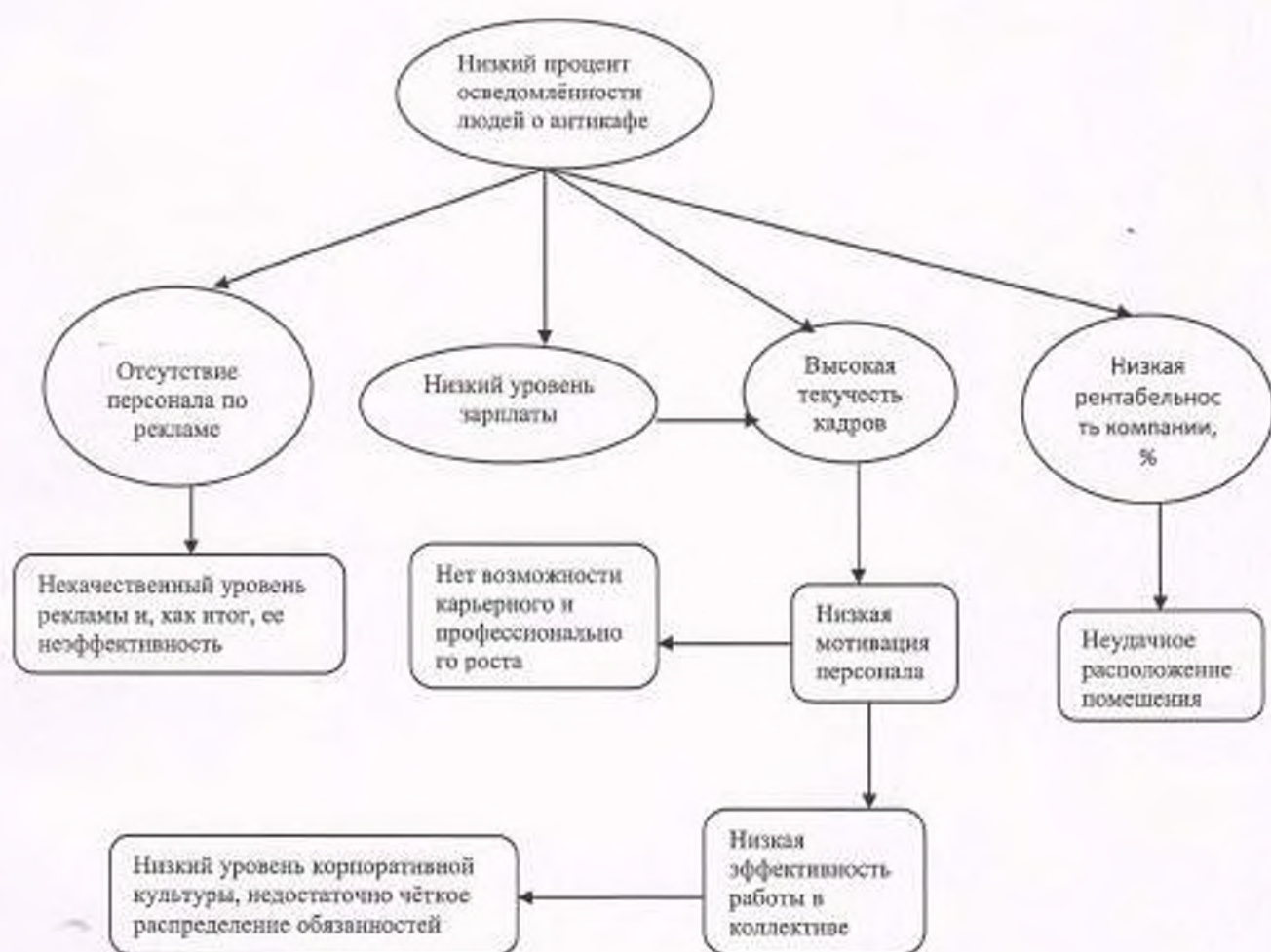


Рисунок 14 - Карта проблемного поля компании ООО «New Time»

Цель рекламы кафе — всемерно способствовать поддержанию и увеличению постоянного потока посетителей в данное заведение, отличающееся неповторимым колоритом, разумными ценами, хорошим радушным обслуживанием, возможностью проведения интересного досуга. Стимулирование продажи услуг осуществляется посредством следующих мероприятий (таблица 15):

Таблица 15 - Содержание рекламных мероприятий

Название и содержание мероприятия	Периодичность
Разработка «сайта» в интернете, фирменная, полиграфия, презентация открытия (без еды)	Единовременно
Интернет (в т.ч. поддержание сайта)	Ежемесячно
Полиграфическая продукция, распространение листовок	Ежемесячно

Название и содержание мероприятия	Периодичность
Система мероприятий Direct Marketing (в т.ч. дисконтные карты для презентации)	Единовременно
Размещение информации в СМИ	Ежемесячно

Согласно Уильяму Уэллсу, реклама выполняет 7 основных функций:

1. Создаёт осведомленность о товарах и брендах.
2. Формирует имидж бренда.
3. Информировывает о товаре и бренде.
4. Убеждает людей.
5. Создаёт стимулы к совершению действий.
6. Обеспечивает напоминание.
7. Подкрепляет прошлый опыт покупок

В качестве средств рекламы кафе необходимо шире использовать средства массовой информации и специальную печатную и сувенирную продукцию. Необходимо осуществлять более грамотный подход в разработке данных материалов, чтобы не упустить сути и специфики правильности и краткости, а вместе с тем информативность. На рисунке 16 представлена карта целей компании «New Time».

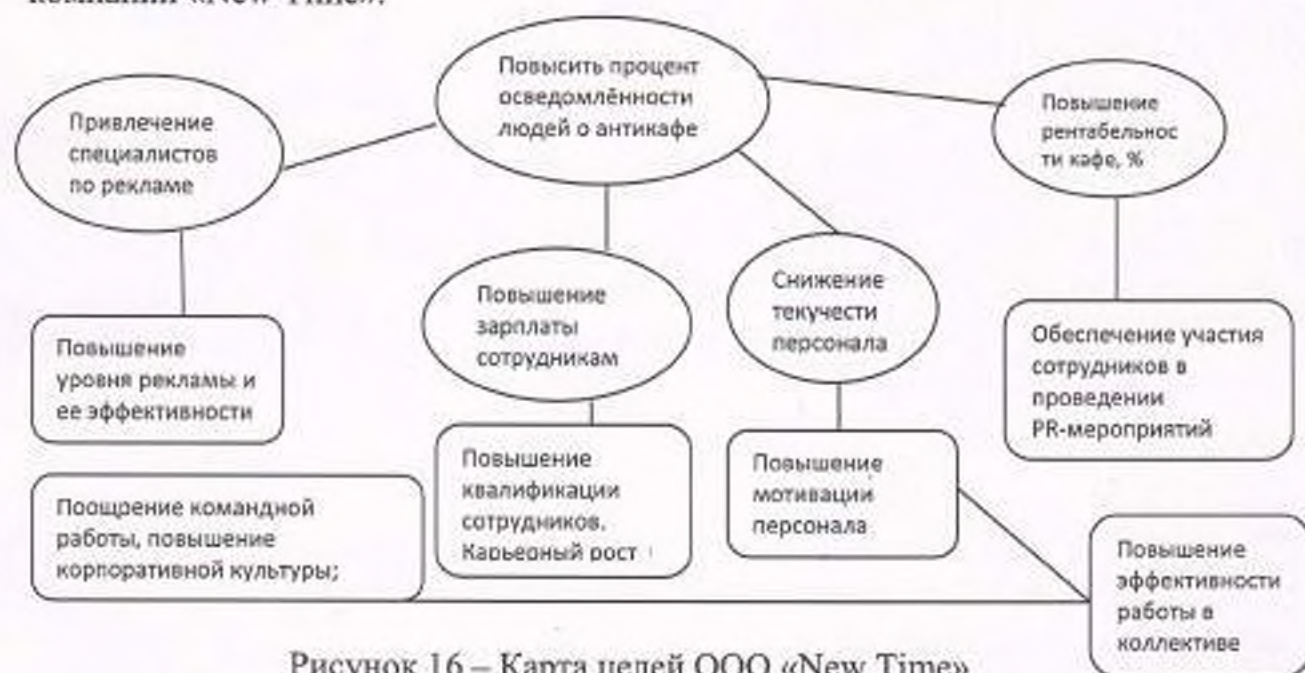


Рисунок 16 – Карта целей ООО «New Time»

Повысить рентабельность можно не только с помощью цены и качества предоставляемой услуги, но и с помощью имиджа кафе. Поэтому с целью повышения рентабельности кафе «New Time» следует сделать особый акцент на формирование позитивного имиджа предприятия в глазах общественности. Этого можно достичь, путем увеличения объема рекламы. Чем качественней будет реклама, тем больше посетителей будет в кафе.

Это обусловлено тем, что имидж в сфере услуг имеет особую значимость. Рынок ресторанного бизнеса представляет собой определенное социальное пространство, в котором потребители широко осведомлены о качестве услуг ресторанов так как пользуются ими достаточно часто. Сам характер услуги кафе дает возможность широкого обмена информацией между клиентами, поскольку они в состоянии оценить все стороны процесса производства данной услуги.

Проанализируем основные функции сотрудников в антикафе:

1. Игротехники обеспечивают сохранность и полную комплектацию игр, помогают гостям в объяснении правил, помогают в проведении мероприятий.
2. Бармены помогают посетителям в приготовлении кофе и др. напитков
3. Администраторы ведут учет гостей по электронной системе, объясняют посетителям принцип работы антикафе.
4. Директор занимается контролем внешних связей, рабочего процесса кафе.
5. Менеджер по развитию осуществляет поиск и взаимодействие с партнерами, организацией мероприятий.
6. Управляющий занимается организацией процесса предоставления услуг, контролем персонала, разрешением возникающих вопросов, отслеживает деятельность конкурентов.
7. Менеджер по закупкам занимается поставкой продуктов.

Проектная форма реализации проекта ООО «New Time» представлена в таблице 17.

Таблица 17 – Проектная форма реализации проекта

Руководитель проекта:	Директор
Исходная ситуация:	Невыплата зарплат сотрудникам, низкая мотивация персонала, низкая эффективность рекламы, недостаточный объем рекламы, не квалифицированность сотрудников
Цели:	Разработка рекламной кампании для антикафе
Основные задачи:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Привлечь как можно больше клиентов; 2. Донести полную и достоверную информацию о антикафе 3. Повышение уровня имиджа кафе
Результат:	Повышение осведомленности людей о антикафе
Анализ рисков:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Затраты на рекламу превысят доход; 2. Необходимость выплачивать дополнительную зарплату специалистам по рекламе; 3. Затраты на приобретение нового игрового оборудования
Бюджет:	66949 тыс. р.
Ограничения:	Социальные (недовольство специалистов уровнем зарплат)
Сроки, вехи:	Начало проекта: 21.06.2016 Окончание проекта: 31.07.2016
Заказчик:	Директор ООО «New Time»
Подрядчик:	Специалисты по рекламе

3.2 Анализ заинтересованных сторон и формирование устава (проектной заявки)

Заинтересованные стороны (иногда их называют участниками или стейкхолдерами) проекта - это отдельные люди, группы людей или целые организации, интересы которых затрагиваются выполнением либо результатами проекта. Чаще всего, заинтересованные стороны сосредоточены в пределах компаний заказчика и исполнителя проекта. Для внутренних проектов это, скорее всего, руководство и персонал подразделения - клиента, топ-менеджмент компании, службы материального и технического обеспечения, управления персоналом и т.п. Для внешних проектов круг заинтересованных сторон должен будет расшириться за счет компании заказчика, инвесторов, поставщиков и субподрядчиков, общественности, государственных органов и т.д.

Малым проектам, обычно, нет нужды особо заботиться о выявлении заинтересованных сторон и об управлении отношениями с ними. Но по мере того, как проект становится больше и больше, у него, как правило, становится и больше заинтересованных сторон, которые требуют специального внимания менеджера проекта. Если же Ваш проект потенциально привлекает большое и разнообразное сообщество заинтересованных сторон, то имеет прямой смысл начать работу с ними с анализа заинтересованных сторон. В некоторых случаях, Вам окажется полезной их помощь, в некоторых - потребуются прямое и непосредственное участие в проекте. В других случаях, в Ваших интересах будет поддерживать осведомленность и лояльность заинтересованных сторон. Проведя несложный анализ, Вы будете однозначно представлять наиболее важные для проекта заинтересованные стороны и какова должна быть их роль в проекте. Для анализа заинтересованных сторон используйте следующий процесс:

1. Идентифицируйте заинтересованные стороны

Ваш анализ будет неполным, если предварительно не выявить максимально полный круг заинтересованных сторон. Используйте мозговой штурм или карты Кроуфорда, чтобы совместно с Вашей командой идентифицировать всех, кто имеет тот или иной интерес в Вашем проекте. Это могут быть отдельные лица, группы или организации. Только хорошо разобравшись с составом заинтересованных сторон, Вы сможете правильно выстроить дальнейшую работу с ними в интересах проекта.

2. Определите важность каждой из заинтересованных сторон для проекта

Рассмотрите каждую из заинтересованных сторон и оцените, насколько ее участие в проекте важно для успеха. Для такой оценки попытайтесь ответить на вопрос, что будет с проектом, если данная сторона вообще не будет никак в нем участвовать. В зависимости от ответа, присвойте сторонам категорию важности (например, Высокая/Средняя/Низкая). Такой анализ позволит избежать ситуации, когда Вы тратите слишком существенные усилия, пытаясь вовлечь в работу одну

из малозначительных сторон, и у Вас не хватает времени на работу с действительно важной для проекта стороной.

3. Определите заинтересованность каждой из сторон в проекте

Все заинтересованные стороны проекта заинтересованы в нем и в его результатах по-разному. Чтобы правильно учесть и эффективно использовать эти разнообразные интересы, их следует должным образом идентифицировать. Здесь Вам также помогут мозговой штурм и карты Кроуфорда. В результате, Вы получите характеристику заинтересованности либо незаинтересованности (точнее, заинтересованности в неуспехе проекта) каждой из сторон. При необходимости, категоризируйте стороны (например, В/С/Н) также и по степени заинтересованности.

4. Определите степень влияния заинтересованных сторон

Данная область анализа предполагает, что некоторые из сторон могут и не участвовать в проекте явным образом, но имеют возможность влиять на него тем или иным путем. К сожалению, чаще всего такое влияние может оказаться негативным. Определите, кто может полностью заблокировать проект, кто в состоянии создавать существенные проблемы и кто потенциально будет обладать незначительным влиянием. Соответственно, также отнесите эти стороны к установленным Вами категориям важности.

5. Поймите эмоциональную приверженность заинтересованных сторон

Бывает очень полезно оценить эмоциональное отношение сторон к проекту, поскольку оно нередко отличается от фактического интереса. В ряде случаев, Вы сможете сделать это сразу, в иных же случаях - Вам придется найти возможность встретиться с соответствующими людьми, чтобы задать им вопросы и сложить свое мнение. В дальнейшем, понимание эмоциональной приверженности заинтересованных сторон поможет Вам правильно составить План управления коммуникациями.

6. Определите стратегию и тактику отношений с каждой из заинтересованных сторон

Для каждой из сторон Вы должны определить общее направление и конкретный перечень мероприятий по взаимодействию. Стратегия отношений будет определяться сочетанием категорий заинтересованности и важности/влияния для каждой из сторон. Вариантами стратегии, к примеру, могут быть "Использовать", "Вовлечь", "Информировать", "Блокировать" и т.д. О наиболее важных заинтересованных сторонах стоит побеспокоиться, чтобы они были непосредственно включены в команду проекта либо должным образом в ней представлены. Конкретные мероприятия по управлению заинтересованными сторонами могут быть направлены на удовлетворение их интересов, на использование их возможностей в интересах проекта, на повышение либо поддержку их осведомленности и лояльности, на предупреждение возможных деструктивных действий и т.п. Как правило, большинство подобных мероприятий находят свое место в Планах управления коммуникациями, рисками и качеством.

7. Достигните соглашения с заинтересованными сторонами (при необходимости).

В некоторых случаях, заинтересованным сторонам что-либо требуется от Вашего проекта. В некоторых случаях - Вашему проекту что-то нужно от них. В интересах проекта, чтобы все подобные ожидания были четко и однозначно проговорены между Вами и сторонами и чтобы в отношении этих ожиданий, было достигнуто взаимное согласие. Например, предметом таких ожиданий могут являться ресурсы, деньги, лоббирование, своевременная и достоверная информация и т.п. Излишне описывать, что может испытать проект, если по причине отсутствия соглашения, в какой-то момент ему будет отказано в одном из таких "предметов".

8. Включите мероприятия в график проекта.

Крайне неэффективно все мероприятия по управлению проектом держать разбросанными в различных планах. Не исключение и мероприятия по работе с заинтересованными сторонами.

Анализ заинтересованных сторон проекта по разработке рекламной кампании показан в таблице 18.

Таблица 18 - Анализ заинтересованных сторон проекта

Заинтересованные стороны	Важность сторон для реализации	Заинтересованность сторон в проекте	Степень влияния на проект	Тактика отношений
Директор	Высокая	Основная заинтересованная сторона. Цели: повышение рентабельности антикафе путём привлечения специалистов по рекламе	Значительное влияние	
Управляющий	Средняя	Интерес проекта заключается в увеличении посетителей.	Слабое	Информировать об изменениях
Менеджер по развитию	Средняя	Увеличение оборотов, разнообразие мероприятий, игротек, тематических вечеров.	Значительное	Объяснить целесообразность нововведений, возможности дальнейшей работы
Менеджер по закупу				
Бармен	Высокая	Высокая заинтересованность, в связи со стабильной выплатой зарплаты. В связи с повышением заработной платы возрастает лояльность сотрудников антикафе, возможно повышение качества обслуживания посетителей	Значительное	Информировать о скорых изменениях
Администратор				
Игротехник				

Анализ заинтересованных сторон показал, что наибольшее влияние на внедрение проекта оказывают сотрудники антикафе. Директор отвечает за бюджет проекта.

Устав проекта (проектная заявка) должен содержать следующую информацию:

- Требования, пожелания и ожидания Заказчика, Спонсора и других участников проекта;

- Общее описание проекта или требования к продукту;
- Цель или обоснование проекта;
- Информацию о руководителе проекта и его полномочиях;
- Расписание контрольных событий;
- Отношения между участниками проекта;
- Участие функциональных организаций;
- Описание внешнего окружения;
- Ограничения;
- Реальная ситуация;
- Бюджет проекта.

Проектная заявка представлена в таблице 19.

Таблица 19 - Проектная заявка по разработке рекламной кампании ООО «New Time»

Руководитель проекта:	Директор
Исходная ситуация:	Невыплата зарплат сотрудникам, низкая мотивация персонала, низкая эффективность рекламы, недостаточный объем рекламы, не квалифицированность сотрудников
Цели:	Разработка рекламной кампании для антикафе
Основные задачи:	1. Привлечь как можно больше клиентов; 2. Донести полную и достоверную информацию о антикафе 3. Повышение уровня имиджа кафе
Результат:	Повышение рентабельности кафе
Анализ рисков:	1. Затраты на рекламу превысят доход; 2. Необходимость выплачивать дополнительную зарплату специалистам по рекламе; 3. Затраты на приобретение нового игрового оборудования
Бюджет:	66949 тыс. р.
Ограничения:	Социальные (недовольство специалистов уровнем зарплаты)
Сроки, вехи:	Начало проекта: 21.06.2014

	Окончание проекта: 31.07.2014
Заказчик:	Директор ООО «New Time»
Подрядчик:	Специалисты по рекламе

Единственным и главным конкурентом является арт – кафе «Мам, мне ко второй». В силу уникальности формата и применения современных форм обслуживания кафе, большого количества лояльных клиентов, удачного месторасположения «New Time» вполне может рассчитывать на лидерство в существующей в районе сети предприятий общественного питания. Это единственное предприятие в районе и в городе с такой не стандартной концепцией. Режим работы предприятия круглосуточный. При разработке режима работы кафе учитывался его тип, месторасположение и состав потенциального контингента потребителей.

Укрепить свои позиции в конкурентной среде можно не только с помощью цены и качества предоставляемой услуги, но и с помощью имиджа кафе. Поэтому с целью повышения рентабельности кафе «New Time» следует сделать особый акцент на формирование позитивного имиджа предприятия в глазах общественности.

Кроме того, рынок услуг склонен к насыщенности информацией, что создает очевидные преимущества в сторону формирования имиджа предприятия - факторы, благоприятствующие повышению имиджа, оцениваются рынком в короткие сроки.

Проведенные исследования, а именно опросы и наблюдения, показали, что у общественности, в том числе у самого персонала предприятия, отсутствуют представления о миссии, стратегических целях и задачах кафе «New Time». Поэтому в первую очередь требуют глубокой проработки миссия и стратегия предприятия, поскольку именно они представляют на рынке полноценную картину деятельности и предназначения предприятия и, в конечном счете, определяют концепцию формирования основных составляющих его имиджа.

Одновременно, в целях формирования позитивного корпоративного имиджа ресторана, способствующего успеху предприятия, рекомендуются мероприятия, представленные в таблице 20:

Таблица 20 - Мероприятия по разработке позитивного многоаспектного корпоративного имиджа кафе «New Time»

Наименование группы	Рекомендуемые мероприятия по формированию позитивного корпоративного имиджа
Потребители	<p>Проведение рекламной кампании с целью формирования позитивного имиджа (увеличения известности) торговой марки предприятия; подача рекламной информации должна вестись с учетом представления потребителей о качестве предлагаемых услуг.</p> <p>Размещение в рекламной продукции информации о заявленной миссии и стратегических целях предприятия (отражающих интересы потребителей), подчеркивающей общественный статус потребителей, а также информации о качестве, ассортименте предлагаемых услуг.</p>
Общественность	<p>Проведение рекламной кампании в периодической печати с публикацией информации о миссии и стратегических целях предприятия (с учетом интересов общественности), деловой репутации предприятия и его руководителя, участии предприятия в различных социальных программах.</p> <p>Публикация интервью руководителя с целью формирования его позитивного имиджа в глазах общественности</p>
Госструктуры	<p>Формирование неформальных отношений с представителями власти через участие в политической жизни, поддержку политических и общественных движений, участие в решении региональных проблем экологии, занятости, здравоохранения.</p>
Партнеры	<p>Обеспечение возможности ознакомления партнеров с миссией и стратегическими целями предприятия.</p> <p>Формирование высокой деловой репутации предприятия путем обеспечения строгого выполнения договорных обязательств.</p>
Персонал	<p>Внедрение в сознание сотрудников четких представлений о миссии и стратегических целях предприятия путем отражения их содержания внутри офисных помещений, упоминания на различных собраниях и совещаниях.</p> <p>Внедрение системы обучения персонала, направленной</p>

	<p>на повышение его профессионального и культурного уровня.</p> <p>Внедрение системы информирования персонала о задачах, решаемых предприятием с целью повышения уровня информационной открытости руководства.</p>
--	--

Особое внимание при продвижении корпоративного имиджа кафе «New Time» следует уделить связям с общественностью (PR). PR в ресторанном деле - это функция управления, способствующая установлению и поддержанию общения, взаимопонимания и сотрудничества между организацией и общественностью; определяет и делает особый упор на главной задаче руководства - служить интересам общественности; помогает руководству быть готовым к любым переменам и использовать их наиболее эффективно.

Основную цель PR-компаний в кафе «New Time» можно сформулировать, как способствование повышению интереса клиента к заведению, установление положительного отношения и доверия клиента, т.е., иными словами, формирование в глазах общественности положительного имиджа, хорошей репутации и уважения к кафе.

Распространение информации о кафе. Профессиональная работа по PR начинается с надежной информации. В основу здесь будут заложены подробные проработки таких проблем организации кафе, как:

- перечень ответственных сотрудников (кто за что отвечает);
- время работы кафе;
- фиксированная стоимость тех или иных мероприятий;
- возможности для проведения досуга клиентов - детские праздники.
- специализация кафе, организация досуга;
- фотографии, живо иллюстрирующие внутреннее убранство кафе и т.д.

Эта информация постоянно дополняется, исправляется и наполняется новым содержанием, говорящим о событиях, происходящих в кафе.

Работа с прессой и СМИ. При работе с прессой менеджеру по маркетингу кафе «New Time» следует придерживаться следующих правил:

- исходить из того, что СМИ интересуют новости, а не рекламные тексты о кафе;
- познакомиться с редакторами, журналистами и репортерами тех изданий, читатели которых входят в вашу целевую группу.

Хорошая и положительно ориентированная статья, написанная известным журналистом, может сделать кафе имя. Существует достаточное число людей со свободными деньгами, которые захотят посетить такое кафе хотя бы из чистого любопытства. Обычно наивысшую популярность кафе приобретает в течение четырех-шести месяцев после опубликования подобной статьи, а затем эта популярность начинает ослабевать.

Основное внимание следует уделять качеству продуктов, услуг, т.к. если журналистам что-нибудь понравится, то они не жалеют слов.

Реклама и интернет. Реклама кафе в средствах массовой информации может быть эффективна при соблюдении определенных условий. Основное из них - четкое представление о том, чем кафе отличается от многих других. Что именно может заставить ваших клиентов приехать именно к вам с другого конца города. После чего эти преимущества необходимо соответствующим образом отразить в рекламном объявлении.

Интернет - является мощным средством создания положительного имиджа кафе и при грамотном управлении способен существенно повысить его посещаемость. Для кафе «New Time» планируется создать возможность заказа некоторых услуг - например, резервирование столиков, аренды игр, ведение собственного канала на youtube. Однако интернет требует постоянного участия. Являясь самостоятельной отраслью бизнеса, он подчиняется своим законам, несоблюдение их ведёт к потере средств. Здесь необходимо обратить внимание на то, чтобы персонал кафе владел информацией о функционировании сайта.

Внутренний PR (средства PR, используемые для улучшения работы кафе): когда речь идет о работе PR внутри кафе, то, в первую очередь, это касается установления PR отношений между его сотрудниками. PR - это забота не только дирекции, но и каждого сотрудника в отдельности, особенно тех, кто вступает в

непосредственный контакт с клиентами (бармены, администраторы, игротехники).

Внутренний PR кафе «New Time» может осуществляться следующими способами:

- опрос сотрудников, исследование и оценка их мнения о работе;
- персональные характеристики;
- ориентиры для новых сотрудников;
- семинары по повышению квалификации и справочная литература;
- приобщение сотрудников к планированию и проведению PR

мероприятий;

- сообщения в прессе с упоминанием лучших работников предприятия.

PR мероприятия внутри кафе «New Time» преследуют две цели:

- создание позитивных PR - отношений среди сотрудников;
- установление доверительных отношений между менеджерами кафе и его

работниками.

Внешний PR. Общественная работа в кафе «New Time» подразумевает установление отношений с потенциальными клиентами СМИ, партнерами, поставщиками, государственными структурами, инвесторами, конкурентами, союзами и ассоциациями.

Эта работа обеспечивается в долгосрочной перспективе мероприятиями по установлению PR. Это означает формирование на долгосрочную перспективу положительного имиджа предприятия, включающего положительную оценку клиентами и общественностью его значимости, престижа, репутации и известности.

3.3 Построение иерархической структуры работ

Уточненные цели, иерархия которых может быть представлена в виде описного ранее «дерева целей», позволяет уточнить и детализировать перечень предстоящих работ. Ориентированную на результат взаимосвязь частей проекта, его содержание, часто представляют в виде иерархической структуры работ (ИСР) проекта.

Пошаговая разработка ИСР может быть проведена в следующем порядке:

- обозначение всего проекта в целом – высший уровень иерархии;
- выделение фаз проекта с указанием крупных промежуточных результатов (вех) – второй уровень иерархии;
- определение пакетов работ с учетом деления крупных результатов на более мелкие – третий уровень иерархии;
- определение работ с учетом деления пакетов работ на более мелкие – четвертый уровень иерархии;
- выделение входящих в состав отдельных работ операций – пятый уровень иерархии.

Детализацию путем дробления следует прекратить на том уровне иерархии, на котором можно назвать конкретного исполнителя операции, указать длительность этого элемента работы, оценить его трудоемкость. Обычно такая возможность появляется на третьем – шестом уровнях иерархии. В ИСР наряду с работами также могут указывать значимые для эффективного управления контрольные события.

На приведенном ниже рисунке 21 показан общий вид ИСР проекта, включающий такие иерархические уровни, как проект в целом, фазы проектных работ, пакеты работ, отдельные работы, элементарные операции.



Для уменьшения повторных уточнений ИСР при ее построении используется уже упоминавшийся «метод набегающей волны». При этом работа, которая уже на подходе, планируется с полной детализацией, а отдаленная по времени – с неполным раскрытием иерархических уровней.

Декомпозиция проектных работ – деление их на поддающиеся управлению элементы – производится по следующим правилам:

- элементы нижнего уровня иерархии служат составляющими элементов верхнего уровня иерархии;

- декомпозиция элемента на элементы нижеследующего иерархического уровня ведется по единому основанию (это либо более детальное описание каких-то функций, либо составные части какого-то результата и т.п.).

Дальнейшая декомпозиция становится излишней, если, как мы уже отмечали:

- очевиден исполнитель данной работы (операции);
- вся целиком работа (операция) ясна исполнителю;
- понятны сроки, трудоемкость и необходимое ресурсное обеспечение для успешного завершения данной работы.

Определим основные этапы проекта:

А. Определение целей, ожидаемых результатов, программы рекламной кампании

Б. Определение бюджета рекламной кампании

В. Определение состава посредников (по итогам анализа рынка рекламы), запрос на коммерческие предложения

Г. Анализ потребителей и выявление каналов коммуникации

Д. Сопоставление данных от целевой аудитории и назначением услуг

Е. Анализ коммерческих предложений, выявление возможных подходящих вариантов

Ж. Сопоставление данных о потребителях и поставщиках услуг рекламы, определение направлений проведения рекламной кампании

З. Заключение договоров с рекламными посредниками

И. Найм персонала для проведения рекламных акций

К. Подготовка рекламного реквизита

Л. Подтверждение начала проведения рекламной кампании

М. Подготовка персонала для проведения акции (обучение, тестирование и т.д.)

Н. Распределение рекламного реквизита.

После определения основных этапов проекта необходимо также обозначить сроки данных этапов и распределить ответственность за их реализацию. Таблица 22, приведенная ниже, показывает нам этапы, сроки и распределение ответственности при внедрении проекта по разработке рекламной кампании.

Таблица 22 - *Этапы, сроки и распределение ответственности при внедрении проекта по разработке рекламной кампании*

Предшествующая работа	Содержание работы и очередность выполнения	Продолжительность, дн.	Исполнители
-	А. Определение целей, ожидаемых результатов, программы рекламной кампании	8	Управляющая
А	Б. Определение бюджета рекламной кампании	3	Директор
Б	В. Определение состава посредников (по итогам анализа рынка рекламы), запрос на коммерческие предложения	4	Менеджер по развитию
Б	Г. Анализ потребителей и выявление каналов коммуникации	3	PR-manager
В	Д. Сопоставление данных от целевой аудитории и назначением услуг	2	PR-manager
Г	Е. Анализ коммерческих предложений, выявление возможных подходящих вариантов	2	PR-manager
Д, Е	Ж. Сопоставление данных о потребителях и поставщиках услуг рекламы, определение направлений проведения рекламной кампании	3	PR-manager
Ж	З. Заключение договоров с рекламными посредниками	3	Управляющая

Ж	И. Найм персонала для проведения рекламных акций	8	Управляющая
Ж	К. Подготовка рекламного реквизита	8	PR-manager
З	Л. Подтверждение начала проведения рекламной кампании	2	PR-manager
И	М. Подготовка персонала для проведения акции (обучение, тестирование и т.д.)	4	PR-manager
К	Н. Распределение рекламного реквизита	3	PR-manager

Одним из наиболее популярных способов графического представления плана проекта и графика работ является диаграмма Ганта, которая представляет собой изображение задач в виде отрезков на шкале времени (приложение А).

3.4 Планирование и оценка рисков

Планирование управления рисками - процесс принятия решений по применению и планированию управления рисками для конкретного проекта. Этот процесс может включать в себя решения по организации, кадровому обеспечению процедур управления рисками проекта, выбор предпочтительной методологии, источников данных для идентификации риска, временной интервал для анализа ситуации. Важно спланировать управление рисками, адекватное как уровню и типу риска, так и важности проекта для организации (таблица 23).

Управление рисками – новое для российской экономики явление, которое появилось при переходе экономики к рыночной системе хозяйствования. Качественное управление риском повышает шансы системы управления проектом добиться успеха в долгосрочной перспективе, значительно уменьшает опасность неэффективной реализации проекта.

Таблица 23 - Оценка рисков

Вероятность риска	Серьёзность последствий (от 1 до 10)	Виды риска	Мероприятия по снижению
Высокая	8	Затраты будут превышать доходы	Минимальное инвестирование в проект; поиск дешевого пути размещения рекламы.
Средняя	6	Ошибки при расположении рекламы	Учёт местоположения; Тщательный поиск выгодных мест для рекламы.
Средняя	6	Предоставление плохих условий работы PR-менеджерам	Выплата высокой заработной платы специалистам; предоставление хороших условий работы
Средняя	4	Несоблюдение сроков реализации проекта	Чёткое распределение ответственности; Документальное закрепление всех этапов с соответствующими сроками реализации

3.5 Экономическая оценка проекта

Методика расчета эффективности реализации проекта состоит из четырех этапов:

1. Оценка и анализ общих инвестиционных издержек. Предполагает расчет потребностей в основном и оборотном капитале, распределение потребностей в финансировании по стадиям инвестиционного цикла.

2. Оценка и анализ текущих затрат. Сюда относится составление сметы затрат на производство продукции (работ, услуг), определение и анализ себестоимости отдельных видов продукции (работ, услуг).

3. Расчет и анализ показателей коммерческой эффективности проекта.

4. Определение показателей бюджетной эффективности.

Главной проблемой при расчете показателей является приведение разновременных инвестиционных затрат и будущих поступлений в сопоставимый вид, т.е. к начальному периоду.

Оценка предстоящих затрат и результатов осуществляется в пределах расчетного периода, продолжительность которого (горизонт расчета) принимается с учетом средневзвешенного нормативного срока службы основного технологического оборудования либо требований инвестора. Для приведения

разновременных показателей используется коэффициент дисконтирования, определяемый по формуле:

$$\alpha_t = \frac{1}{(1 + Eн)^t}$$

,где t – год, затраты и результаты которого приводятся к начальному периоду (t = 0,1,2,...,T);

Eн – норма дисконта, равная приемлемой для инвестора норме дохода на капитал.

При расчёте ставки дисконтирования используем стоимость кредита (норма дисконта=17%)

Чистый дисконтированный доход (ЧДД или NPV) определяется по формуле:

$$\text{ЧДД} = \sum_{t=1}^T (R_t - Z_t) \frac{1}{(1 + Eн)^t}$$

где: R_t – стоимостная оценка результатов (сумма денежных поступлений), достигаемых на t-ом шаге;

Z_t – стоимостная оценка затрат (вложение средств) в периоде t;

$(R_t - Z_t)$ – эффект, достигаемый на t-ом шаге.

Индекс доходности (Profitability Index) (ИД или PI) представляет собой отношение суммы приведенных эффектов к величине капиталовложений. Он определяется по формуле:

$$\text{ИД} = \frac{1}{K} \sum_{t=1}^T (R_t - Z_t^*) \frac{1}{(1 + Eн)^t}$$

где: Z_t^* – стоимостная оценка текущих затрат на t-ом шаге;

K – сумма дисконтированных капитальных вложений

$$(K = \sum_{t=1}^T K_t + L_t).$$

Индекс доходности характеризует среднегодовую рентабельность инвестированного капитала в течение расчетного периода. Для расчёта

вышеперечисленных показателей эффективности инвестиций проекта проанализируем прирост денежных поступлений и затрат. В таблице 24 показаны основные экономические показатели антикафе «New Time».

Таблица 24 - Основные финансово-экономические показатели деятельности кафе «New Time»

Экономические показатели	Год		Изменение 2016 г. к 2015 г.	Темп роста % 2016 г. к 2015г.
	2015	2016		
Выручка	5 400 000	4 600 000		
Издержки обращения	2 160 000	2 560 000		
Рентабельность, %	0,6	0,44		
Прочие доходы	84 000	36 000		
Прочие расходы	48 000	57 000		
Налоги из прибыли	655 200	403 800		
Чистая прибыль	3 276 000	2 019 000		
Численность работников (чел.)	10	17		
Площадь торгового зала, (м ²)	180	180		
Выручка на 1 работника	540 000	270 588		
Выручка на 1 м ² торговой площади				
Стоимость основных фондов	250 000	300 000		
Фондоотдача				
Фондоёмкость				

Исходя из данных, приведенных в таблице, отчетливо заметен спад прибыли по мере развития предприятия. Это обусловлено тем, что возросли затраты на аренду, затраты на коммунальные услуги, продукты, рекламу и прочие расходы. Но приток новых клиентов не усилился, в свете последних событий, а именно изменения ценовой политики, повышения цен для постоянных гостей случился отток большого количества лояльных клиентов, чей средний чек составлял более 500 рублей. Но предприятие предпочло не придавать этому особое значение, что и повлекло снижение выручки. А вместе с наступлением весны и лета резкий спад интереса к заведению. Прочие доходы в 2015 году были выше, чем в 2016 в связи с тем, что кухня, находящаяся в подсобных помещениях кафе сдавалась в аренду организации «Съешь меня».

Планируемый экономический эффект от внедрения новых видов наружной рекламы (см. таблицу 25).

Таблица 25 - Планируемый экономический эффект от внедрения новых видов наружной рекламы

Рекламный носитель	Кол-во, шт.	Себестоимость рекламного носителя в месяц, руб.	Количество рекламных мест	Средняя цена за рекламное место в месяц, руб.	Планируемый экономический эффект, полученный от использования новинки за год, тыс. руб.
Сити-формат	1	4725	2	6750	24300
Скроллер	1	8120	4	11600	41760
Рекламная скамейка	10	120	1	750	75600
Рекламная пляжная кабинка	2	240	6	800	6720
Остановочный павильон	10	135	5	450	37800
Рекламная урна (бин-бокс)	10	240	2	800	5600
Призматрон на киоске	1	450	6	1500	12600
Итого:					204380

Участие в акциях, при условии творческого подхода и применении принципиально новых рекламных средств, поможет кафе «New Time» сформировать благоприятный имидж, расширить долю рынка за счет новых заказов, привлечь дополнительных клиентов.

Реклама прочно вошла в нашу жизнь, преследуя следующие цели:

- реклама продукции, с целью увеличения объемов продаж;
- реклама торговой марки, чтобы привлечь внимание потенциальных покупателей к конкретной марке товара или представление новой марки товара.

Для этого часто используются промо акции, которые проводят в различных торговых центрах или магазинах и включают в себя раздачу листовок, флаеров и дегустацию товара.

- реклама предприятия, которая производит продукцию. Здесь целью является именно привлечение внимания к самим производителям.

- реклама реализатора товара, данный вид рекламы сходен с рекламой производителя.

- реклама общественных и политических партий.

Основные цели проведения данной рекламной кампании отражены в таблице 26.

Таблица 26 - Соотношение целей и инструментов рекламной кампании

Цели рекламной кампании	Инструменты
Формирование имиджа	1. ТВ-реклама – комплексный видеообраз (зрение+слух); 2. Наружная реклама – визуальный образ;
Информирование потенциальных клиентов о появлении новых услуг и их преимуществах	1. Размещение информационных материалов в газетах и журналах; 2. Интернет-реклама – с переходом на сайт агентства или отдельную страницу с подробным описанием; 3. Радио-реклама, 4. директ-маркетинг – адресная рассылка клиентам и партнерам
Стимулирование сбыта – информирование о снижении цен на услуги	1. Рекламные баннеры, размещаемые на оживленных улицах и местах с высокой проходимостью; 2. Радио – характеризуется широким охватом, высокими «проникающими» способностями и высокой частотой контакта

Рекламная кампания рассчитана на 6 месяцев.

В таблице 27 представлен расчет бюджета на проведение рекламной кампании. Как видно из таблицы 27, рекламный бюджет кафе «New Time» рассчитан на 52920 рублей. Распределение бюджета рекламной кампании по видам рекламных средств показано в таблице 27.

Таблица 27 - Рекламный бюджет кафе «New Time»

Рекламное средство	Стоимость	Требуется	Затраты, руб.
Радио:			
Реклама на радио:	Абонементное обслуживание, 1 месяц, 5 раз в сутки (30 сек)	рекламное	11000
Реклама на радио «Европа плюс»	1 сек. – 12 руб.	35 роликов по 30 сек.	12600
Наружная реклама:			
Печатные СМИ:			
Реклама в газете «Комсомольская правда»	1-я полоса – цветной модуль 180 кв. см – 2420 руб.	одно объявление	2420
Директ – маркетинг (адресная рассылка по предприятиям города)	Цена одного отправления – 10,70 руб.	1000	10700
Телевидение:			
Ролик на ОТВ	1 сек. – 27 руб.	25 роликов по 24 сек.	16200
Итого:			52920

Рассчитаем экономический эффект от проведения рекламной кампании кафе «New Time» (таблица 28).

Таблица 28 - Расчет экономического эффекта от проведения рекламной кампании

Показатель	Тыс. руб.
Прибыль до проведения рекламной кампании	412,54
Затраты на рекламу	66,95
Ожидаемая прибыль после проведение рекламной кампании	495,05
Экономический эффект	15,56

В таблице 29 приведены рассчитанные эффекты от проведения мероприятий по повышению конкурентоспособности кафе «New Time»

Таблица 29 - Экономический эффект от проведения мероприятий по повышению конкурентоспособности кафе «New Time»

Мероприятие	Экономический эффект от проведения мероприятия, тыс. руб.
Снижение цен на услуги ООО «Рекламное агентство»	9,75
Внедрение новинок наружной рекламы	204,380
Проведение рекламной кампании	15,56
Итого:	229,69

Как видно из таблицы 29, наибольший экономический эффект кафе «New Time» может получить от внедрения новинок наружной рекламы. Более подробную оценку эффектов от мероприятий провести не можем, так как еще не известно, на сколько увеличится объем оказанных услуг после их проведения.

ВЫВОД ПО РАЗДЕЛУ ТРИ

В данной главе было проведено стратегическое планирование, где были определены миссия и видение антикафе "New Time", а также была выбрана стратегия предприятия: развитие рынка, расширение географии с помощью открытия новых антикафе в ближайших регионах и создание возможностей для оказания дополнительных услуг, соответствующая главной цели- увеличить занимаемую долю рынка в сфере предоставления развлекательных услуг к 2020 году. Далее были обоснованы необходимые изменения структуры предприятия, с учётом выбранной стратегии и была произведена экономическая оценка проекта.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Значение конкуренции для самых глубоких основ функционирования рыночной экономики огромно. Конкуренция стала неотъемлемой частью рыночной среды и является необходимым условием развития предпринимательской деятельности. Это способствовало выделению конкуренции в важный фактор маркетинговой среды предприятий, потребность в исследовании и анализе которой объясняется существенным влиянием на хозяйственную деятельность любой компании, функционирующей на рынке услуг. В связи с этим, проведение исследования конкуренции является неотъемлемой задачей службы маркетинга любой фирмы. Необходимость и важность проведения исследований конкуренции на рынке и конкурентоспособности услуги отмечается не только руководителями отделов маркетинга предприятий, действующих на рынке, но и в научных трудах и теоретических разработках по маркетингу современных исследователей.

Конкурентоспособность с точки зрения потребителя - это более высокое по сравнению с аналогами-заместителями соотношение современных качественных характеристик услуги, затрат на её приобретение и потребление при их соответствии требованиям определенного сегмента. С точки зрения производителя конкурентоспособность услуги - это достижение безусловной рентабельности в своей деятельности и создание положительного имиджа у своих потребителей.

В данной работе представлен практический пример оценки конкурентоспособности услуг кафе «New Time». Данное предприятие специализируется на обслуживании потребителей стационарно в зале кафе. Анализ показал, что сильными сторонами кафе является широкий ассортимент предлагаемых услуг, удобное месторасположение, приемлемый уровень цен, необычный формат.

Это определило необходимость разработки рекламных мероприятий по совершенствованию корпоративного имиджа кафе.

На основе проведенного исследования были предложены мероприятия по повышению конкурентоспособности кафе «New Time»

- 1) Внедрение новинок наружной рекламы;
- 2) Проведение активной рекламной кампании.

Таким образом, предложенные мероприятия могут способствовать созданию положительного образа о кафе, что приведет к увеличению рыночной доли предприятия.

Ожидаемый экономический эффект от реализации предложенных мероприятий составит 229,69 тыс. руб.

Так же, данные рекламные мероприятия, способствуют формированию позитивного многоаспектного корпоративного имиджа антикафе, что не только повышает конкурентоспособность антикафе, но и приносит достойную прибыль и создаёт хороший фундамент для дальнейшего роста.

Таким образом, конкуренция является неотъемлемой частью рыночных отношений. Руководство предприятий услуг, своевременно понявших необходимость изучения конкурентов и конкурентоспособности, предоставляемых ими услуг, активно использующие новые рекламные мероприятия значительно эффективнее работают в условиях современного бизнеса. Это ещё раз подтверждает актуальность исследованной темы выпускной квалификационной работы.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Азоев, Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика. / Г.Л. Азоев. – М.: ЦЭИМ, 2010. – 207 с.;
- 2 Амблер, Т. Практический маркетинг / Т. Амблер. – СПб.: Питер, 2010. – 213 с.;
- 3 Аникеев, С. Методика разработки плана маркетинга: практическое руководство. / С. Аникеев. – М.: Фолиум, 2013. – 100 с.;
- 4 Афанасьев, М.П. Маркетинг. Стратегия и практика фирмы. / М.П. Афанасьев. – М.: Финстатинформ. 2011. – 120 с.;
- 5 Багиев, Г.Л. Маркетинг: Учебник для вузов / Г.Л. Багиев –М.: Экономика, 2011. – 389 с.;
- 6 Багиев, Г.Л. Маркетинг: Учебник для вузов. / Г. Л. Багиев, В. М. Тарасевич, Х. Анн. – СПб.: Питер, 2010. – 736 с.;
- 7 Балабанова, Л.В. Оптовая торговля: маркетинг и коммерция. / Л.В. Балабанова. – М.: Экономика. 2010. – 350 с.;
- 8 Барышев, А.Ф. Маркетинг. / А.Ф. Барышев. – М.: Издательский центр «Академия»; «Мастерство», 2011. – 285 с.;
- 9 Беляев, В.И. Маркетинг: основы теории и практики: учеб. / В.И. Беляев. – М.: КНОРУС, 2011. – 456 с.;
- 10 Бендина, Н.В. Маркетинг: конспект лекций / Н. В. Бендина. – М.: Приориздат, 2012. – 215 с.;
- 11 Болт, Д. Практическое руководство по управлению сбытом. / Д. Болт. – М.: Экономика, 2012. – 271 с.;
- 12 Виханский, О.С. Стратегический менеджмент. / О.С. Виханский. – М.: Гардарики, 2012. – 215 с.;
- 13 Волкогонова О.Д. Стратегический менеджмент. / О.Д. Волкогонова. – М.: ИНФРА – М, 2012. – 365с.;
- 14 Гапоненко, А.Л. Стратегическое управление / А.Л. Гапоненко, А.П. Панкрухин. – М.: Омега–Л, 2013. – 472 с.;
- 15 Герасимов, К.Б. Определение очередности реализации комплекса задач

системы управления продажами на предприятии / К.Б. Герасимов // Вестник Самарского муниципального института управления. – 2011. – № 9. – С. 14–21.;

16 Герасимов, К.Б. Система управления продажами предприятия / К.Б. Герасимов // Экономические науки. – 2010. – № 46. – С. 269–272.;

17 Голубков, Е.П. Исследование рынков/ Е.П. Голубков // Маркетинг в России и за рубежом. – 2012. – № 1. – С. 13-35.;

18 Голубков, Е.П. Основы маркетинга: учебное пособие / Е. П. Голубков. – М.: Фин-Пресс, 2011. – 688 с.;

19 Егорова, М. М. Маркетинг: конспект лекций/ М.М. Егорова. – М.: Инфра-М, 2010. – 360 с.;

20 Иванова, Е. И. Оценка конкурентоспособности предприятия. Учебное пособие. / Е. И. Иванова - Ростов н/Д.:Феникс, 2013- 304с.;

21 Каргаполова, М.Г. Методы оценки эффективности мероприятий по стимулированию сбыта / М.Г. Каргаполова // Управление продажами. – 2013. – №6. – С. 344–350.;

22 Кеворков, В. В. Повышение конкурентоспособности компании, формирование рыночной стратегии и ее практическое осуществление. / В.В. Кеворков, Д. В. Кеворков - М.: Российская газета, 2013-216с.;

23 Компаниец, О. Основные проблемы перехода современных компаний к маркетинго–ориентированному управлению / О. Компаниец // Проблемы теории и практики управления. – 2010. – № 5. – С. 92–98.;

24 Котлер, Ф. Маркетинг в третьем тысячелетии: Как создать, завоевать и удержать рынок / Ф. Котлер – М.: Издательство АСТ, 2010. – 230 с.;

25 Котлер, Ф. Основы маркетинга: Пер с англ. /Общ. ред. Е.М. Пеньковой. – М.: Прогресс, 2010. – 511 с.;

26 Кретов И.И. Маркетинг на предприятии. / И.И. Кретов. – М.: Финстатинформ, 2011. – 181 с.;

27 Лифиц, И.М. Конкурентоспособность товаров и услуг./ И.М. Лифиц. – М.: Высшее образование, 2010. – 390 с.;

28 Мазилкина, Е.И. Управление конкурентоспособностью: Учебное пособие./

Е.И. Мазилкина, Г.Г. Паничкина – М.: Омега-л, 2012-325с.;

29 Маркетинг: общий курс: учеб. пособие / Под ред. Н. Я. Капожновой, А. Я. Якобсона. М.: Омега-Л, 2010. – 476 с.;

30 Маркетинг: Учебник. / Под ред. Проф. Т. Н. Парамоновой. – М.: КНОРУС, 2014. – 360 с.;

31 Минько, Э.В. Маркетинг: учеб. пособие / Э. В. Минько, Н. В. Карпова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010. – 415 с.;

32 Михалева, Е. П. Маркетинг: учебное пособие / Е. П. Михалева. – М.: Юрайт-Издат, 2010. – 224 с.;

33 Моисеева, Н.К. Современное предприятие: конкурентоспособность, маркетинг, обновление./ Н.К. Моисеева, Ю.П. Анискин. – М.: Внешторгиздат, 2013. – 567 с.;

34 Ноздрева, Р.Б. Маркетинг: как побеждать на рынке / Р.Б. Ноздрева, Л.И. Цыгичко. – М.: Финансы и статистика, 2010. – 345 с.;

35 Океанова, З.К. Маркетинг: учебник /З. К. Океанова. – М.: Проспект, 2011. – 424 с.;

36 Павлов, Н. Н. Анализ конкурентоспособности фирмы. [Электронный ресурс] / Н. Н. Павлов – Электрон.дан. М.;

37 Панкрухин, А.П. Маркетинг: учебное пособие / А. П. Панкрухин. – М.: Омега-Л, 2010. – 518 с.;

38 Переверзев, М.П. Менеджмент / М.П. Переверзев, Н.А. Шайденко, Л.Е. Басовский; под ред. М.П. Переверзева. – М.: Инфра – М, 2013. – 567 с.;

39 Просветов, Г.И. Конкуренция. Задачи и решения. Учебно-практическое пособие. / Г. И. Просветов – М.: Альфа-Пресс, 2010- 344с.;

40 Романович, В.К. Маркетинговая стратегия стимулирования продвижения товаров на рынок / В.К. Романович // Сервис в России и за рубежом. – 2010. – №1. – С. 238–245.;

41 Рысев, Н.Ю. Активные продажи: учебное пособие / Н.Ю. Рысев. – СПб.: Питер, 2011. – 416 с.;

42 Сидоров, И.Н. Эффективность интернет-маркетинга и ее оценка /

И.Н. Сидоров // Интернет–маркетинг. – 2010. – № 3. – С. 184–189.;

43 Современный менеджмент // Российский экономический журнал. – 2013. – №6. – С.3–18.;

44 Соловьев, Б.А. Маркетинг: учебник / Б.А. Соловьев. – М.: ИНФРА-М, 2011. 383 с.;

45 Управление маркетингом: учебное пособие / Под ред. А.В. Короткова, И.М. Синяевой. М.: ЮНИТИ-ДАНА. 2010. – 463 с.;

46 Фасхиев, Х.А. Анализ состояния проблемы управления конкурентоспособностью организации сферы услуг / Х.А. Фасхиев, И.М. Гараев;

47 Философова, Т. Г. Конкуренция. Инновации. Конкурентоспособность. / Т. Г. Философова, В. А. Быков – М.: Юнити-Дана, 2011.- 296с.;

48 Царев В.В. Оценка конкурентоспособности предприятий (организаций). Теория и методология. Учебное пособие. / В. В. Царев, А. А. Кантарович – М.: Юнити-Дана, 2010-799с.;

49 Черняховская, Т. Н. Маркетинговая деятельность предприятия: теория и практика: учебное пособие / Т. Н. Черняховская. – М.: Высшее образование, 2012. – 533 с.;

50 Яковлев, А.А. Эффективность интернет–маркетинга. С чего начинать / А.А. Яковлев // Практический маркетинг. – 2014. – № 6. – С. 22–27.