

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«Южно-Уральский государственный университет
(национальный исследовательский университет)»
Высшая школа экономики и управления
Кафедра «Финансы, денежное обращение и кредит»

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
Зав. кафедрой, проф., д.э.н.
_____ И.А. Баев
«___» _____ 2018 г.

Разработка рекомендаций по развитию бизнеса реальных квестов в г. Челябинске

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
(бакалаврская работа)

ЮУрГУ – 38.03.01.2018.198.ВКР

Руководитель работы,
к.э.н., доцент кафедры
_____ Д.А. Баева
«___» _____ 2018 г.

Автор работы,
студент группы ВШЭУ–475
_____ Е.А. Бойко
«___» _____ 2018 г.

Нормоконтролер,
ст. преподаватель кафедры
_____ И.А. Мостовщикова
«___» _____ 2018 г.

Челябинск 2018

АННОТАЦИЯ

Бойко Е.А. Разработка рекомендаций по развитию бизнеса реальных квестов в г. Челябинске. – Челябинск: ЮУрГУ, ВШЭУ-475, 94 с., 35 ил., 21 табл., библиограф. список – 26 наим.

Выпускная квалификационная работа выполнена с целью разработки рекомендаций по развитию бизнеса реальных квестов в г. Челябинске.

В работе рассмотрены теоретические основы развития и стратегического планирования бизнеса, проведены анализ финансового состояния предприятия и мониторинг рынка в городе и стране с последующим выявлением проблемных элементов. В завершение предложены соответствующие рекомендации совместно с расчетом экономического эффекта от их исполнения.

ANNOTATION

Boyko E.A. Analysis of quest business development opportunities in Chelyabinsk. – Chelyabinsk: SUSU, HSEM-475, 94 pages, 35 drawings, 21 tables, bibliography – 26 names.

Graduation qualification work has been created in order to establish the strategies for the development of business of real life quests in Chelyabinsk.

This work examines theoretical bases of development and strategic planning of the real life quest business; it establishes financial state of the venture and analyzes financial conditions and opportunities of the quest business market on the city and country level and reveals the associated business challenges. In conclusion section of this work, relevant recommendations and solutions are proposed, along with the calculations of the economic effect of their implementation.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	8
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ И ИНСТРУМЕНТЫ РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА	
1.1 Основные подходы к определению направления развития бизнеса	10
1.2 Инструменты анализа безубыточности для оценки перспектив развития бизнеса.....	18
1.3 Программы лояльности как инструмент развития бизнеса	27
1.4 Сравнение отечественных и зарубежных методик.....	36
2 РЕКОМЕНДАЦИИ ПО РАЗВИТИЮ БИЗНЕСА РЕАЛЬНЫХ КВЕСТОВ В Г. ЧЕЛЯБИНСК	
2.1 Обзор мирового рынка квеста и характеристика объекта исследования	49
2.2 Анализ рынка реальных квестов в Челябинске и Екатеринбурге	53
2.3 Выбор направления развития бизнеса	65
2.4 Разработка программы лояльности и оценка эффекта от предложенных рекомендаций.	81
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	89
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	91

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы. Квест в реальности – это развлекательная игра для команды из нескольких человек, в специально подготовленном помещении. Нужно применять логику, ловкость и координацию, а так же работать в команде. Как правило, квест-румы оборудованы красочными декорациями и реалистичной бутафорией, которые позволяют в полной мере прочувствовать погружение в процесс игры. Одним из наиболее качественных и интересных квестов в Челябинске является квест «QuestPlay». Компания квестов QuestPlay появилась в Санкт-Петербурге в 2014 году. За это время они открыли более 20 квест-комнат различных тематик и сложности. В Челябинске квест-комната QuestPlay открылась в 2016 году, где также завоевала популярность среди квестоманов и других желающих с пользой провести свое свободное время. За два года своей работы они открыли две локации: «Остров проклятых» и «Заклятье». В работе была рассмотрена возможность развития бизнеса на основе характеристик данного квеста.

Спрос на услуги квест-комнат с каждым годом растет, все большее число людей узнают о данном направлении развлечений и становятся частыми посетителями квестов в реальности. Однако стремительное развитие отрасли в целом по стране не способствует развитию бизнеса в Челябинске. Понимание того, что выявленные неудовлетворительные показатели бизнеса на фоне положительной динамики отрасли по России и падением уровня продаж может привести бизнес к банкротству, обуславливает актуальность данной работы.

Цель работы - разработка мер по развитию бизнеса реальных квестов в г. Челябинске на примере квест-комнаты «QuestPlay».

Задачи работы:

- 1) Провести анализ состояния рынка реальных квестов в Челябинске;
- 2) оценить финансовое состояние компании «QuestPlay»;
- 3) выявить основные проблемы и перспективные направления развития бизнеса;

- 4) разработать рекомендации по развитию компании «QuestPlay»;
- 5) предложить программу лояльности для данного вида бизнеса;
- 6) оценить экономический эффект от реализации разработанных рекомендаций.

Объект работы – квест-комната «QuestPlay» в г. Челябинск.

В работе описаны выявленные проблемы и предложены рекомендации по их решению совместно с расчетом экономического эффекта.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ И ИНСТРУМЕНТЫ РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА

1.1 Основные подходы к определению направления развития бизнеса

В любой сфере бизнеса руководству компании необходимо завоевывать свою долю рынка, что в любом случае приведет к конкурентной борьбе. Важно правильно подобрать стратегию развития бизнеса и с ее помощью добиться лидерства. Стратегии маркетинга объединены в три базовые стратегии: оборонительные, наступательные и стратегии отступления. Рассмотрим стандартные наступательные стратегии.

На сегодняшний день существует четыре стратегии роста и развития компании: стратегия концентрированного роста, интеграции, диверсификации и дезинтеграцию и аутсорсинг.

Стратегии связаны с изменением состояния продукта, рынка, отрасли и положения компании в отрасли. Каждый из элементов, в зависимости от вида стратегии, может находиться в одном из двух состояний: существующее или новое состояние (рисунок 1.1).

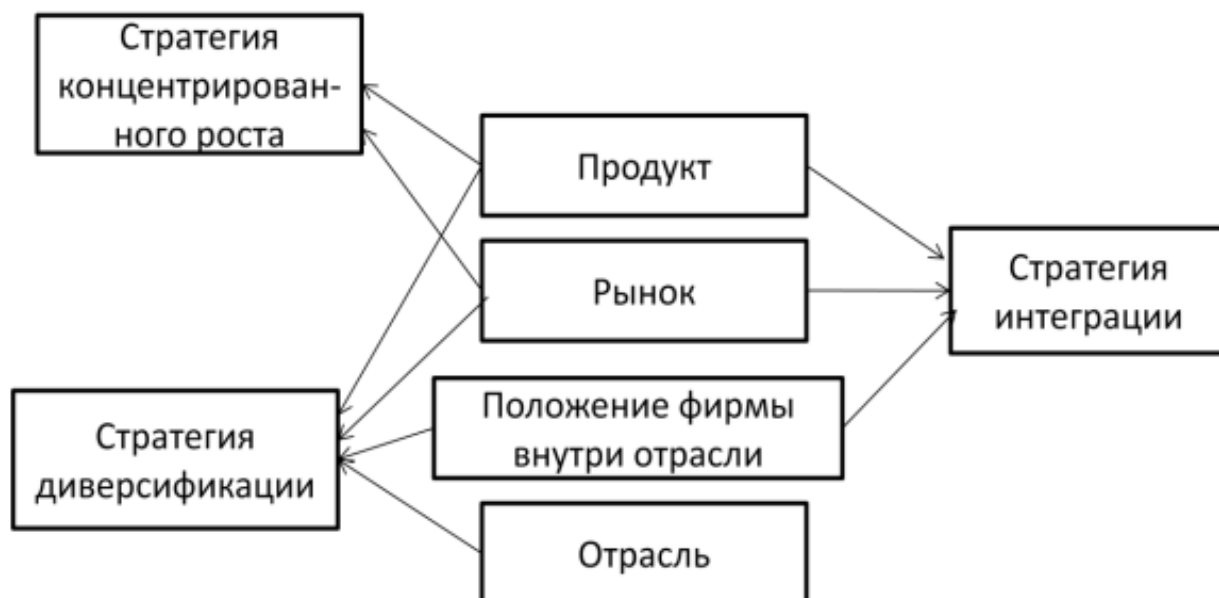


Рисунок 1.1 – Элементы, входящие в стратегии роста и развития

Наиболее распространенной является стратегия диверсификации. При ее реализации сопутствует изменение всех элементов. Рассмотрим каждую стратегию отдельно.

1. Стратегия концентрированного роста. Стратегия концентрированного роста связана с изменением продукта и рынка и не затрагивают два других элемента. При использовании данной стратегии компания стремится улучшить продукт или производить новый, при этом не меняя отрасли. Также компания производит поиск возможностей для улучшения своего положения на существующем рынке либо же перехода на новый рынок. Типами стратегий концентрированного роста являются:

- 1) стратегия усиления позиции на рынке (с существующим продуктом на данном рынке);
- 2) стратегия развития рынка (поиск новых рынков для производимого продукта);
- 3) стратегия развития продукта (производство нового продукта и его реализации на уже освоенном рынке).

2. Стратегия интеграции. Данная стратегия предполагает, что компания будет расширяться с помощью добавления новых структурных подразделений. В этом случае будут меняться три компонента: рынок, продукт и положение фирмы в той или иной отрасли. Предприятие может производить осуществление интегрированного роста как изнутри, так и с помощью приобретения собственности. И в том, и в другом случае фирма будет менять свое положение в отрасли. Стратегия интеграции имеет смысл только в том случае, если укрепляет конкурентную позицию компании. Если бы установлено, что интеграция не привела к существенному снижению затрат или не привела к дополнительному конкурентному преимуществу, то такая интеграция финансово и стратегически не оправдана. Интеграция может быть полной или узкой (рисунок 1.2).



Рисунок 1.2 – Виды стратегии интеграции

Полная интеграция предполагает объединение всех входов или выходов. Интеграция сразу во многие звенья цепочки ценности позволяет создать новые ключевые компетенции, усовершенствовать операции, освоить стратегически важные технологии. Узкая интеграция предполагает объединение или по входу или по выходу стоимостной цепочки. Примером может служить покупка части входящих элементов и собственное производство остальных.

Горизонтальная интеграция предполагает рост компании за счет присоединения фирм-конкурентов, производящих аналогичную продукцию или установление контроля над ними. Стратегия реализуется путем приобретения или слияния с другой компанией, действующей на той же стадии цепочки создания ценности. При этом компании могут работать на различных рыночных сегментах. В этом случае объединение сегментов рынка формирует новые конкурентные преимущества. Существует ряд характерных причин, которые способствуют выбору стратегии горизонтальной интеграции:

- 1) горизонтальная интеграция связана с ростом в отрасли;
- 2) эффект масштаба после объединения усиливает преимущества;
- 3) организация может иметь избыток финансовых и трудовых ресурсов, что позволит ей управлять расширившейся компанией;

4) объединение является средством устранения товара-заменителя.

Если интеграция не приводит к значительному снижению издержек или получению дополнительного преимущества, то она не оправдана стратегически и финансово.

Вертикальная интеграция проявляется в усилении контроля над посредниками, которые заняты распределением или продажами. При вертикальной интеграции, создаются собственные входы или выходы цепочки стоимости (рисунок 1.3).

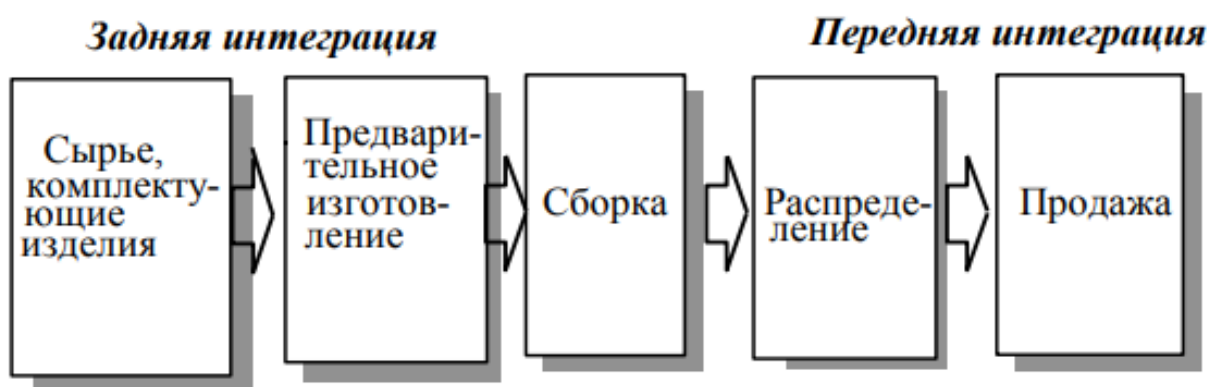


Рисунок 1.3 – Интеграция входных и выходных этапов цепочки ценности

Существуют следующие причины вертикальной интеграции:

- 1) слишком рискованный и ненадежный рынок;
- 2) рыночная власть компаний смежных звеньев стоимостной цепи;
- 3) необходимость высоких входных барьеров в отрасль;
- 4) несформированный рынок.

Вертикальная интеграция может осуществляться в прямом и обратном направлениях.

Обратная интеграция (задняя интеграция) осуществляется в направлении контроля над поставками сырья и нацелена на закрепление поставщиков, поставляющих продукцию по более низким ценам, чем у конкурентов. Обратная интеграция производится в случаях, если:

- 1) имеющиеся поставщики дороги и ненадежны;
- 2) организация конкурирует в отрасли, которая быстро растет;

- 3) организация имеет необходимые ресурсы;
- 4) особенно важны преимущества стабильных цен.

Прямая интеграция (передняя интеграция) выражается в росте компании за счет приобретения либо усиления контроля над структурами, находящимися между компанией и конечным потребителем. Прямая интеграция осуществляется, когда:

- 1) существующая сеть распределения дорога и ненадежна;
- 2) сеть распределения ограничена;
- 3) компания обладает необходимым объемом ресурсов;
- 4) преимущества стабильного производства особенно велики;
- 5) имеющиеся оптовые или розничные торговцы имеют более высокие нормы прибыли, чем у компании.

Часто для компании экономически выгоднее дезинтегрировать производство и сосредоточиться на узком отрезке отраслевой цепочки ценности. В качестве альтернативы интеграции возможно заключение долгосрочных контрактов с поставщиками и/или потребителями.

3. Стратегии сужения бизнеса: дезинтеграция и аутсорсинг. В связи с признанием неэффективности вертикальной интеграции компании переключаются на стратегию дезинтеграции путем концентрации деятельности на узких отрезках цепочки ценностей и передачи остальных функций в аутсорсинг внешним поставщикам.

Аутсорсинг эффективен в случаях если:

- 1) независимые партнеры выполняют функции лучше и дешевле;
- 2) снижается риск, изменения технологий и вкусов потребителей;
- 3) повышается организационная гибкость и оперативность;
- 4) ускоряется приобретения ресурсов и навыков.

Задача аутсорсинга заключается в передаче второстепенных функций сторонним компаниям, что позволяет высвободить ресурсы и направить их на стратеги-

чески значимые виды деятельности. Поэтому стратегия рассматривается как вариант роста и развития компании.

Стратегии развития бизнеса в рамках аутсорсинга являются стратегиями кооперации (таблица 1.1).

Таблица 1.1 – Стратегии кооперации

Стратегия	Содержание
Прямая контрактация	Временная передача на контрактной основе сторонним организациям или специалистам выполнения отдельных функций маркетинга, сбыта и реализации продукции
Обратная контрактация	Временная передача на контрактной основе сторонним организациям или специалистам выполнения отдельных производственных и обслуживающих функций компании
Совместное производство	Объединение с другой организацией для выполнения производственных и обслуживающих функций

Реализуя стратегию аутсорсинга, компания рискует вывести из-под контроля многие виды деятельности и лишиться собственных ресурсов и возможностей. Реализация стратегии аутсорсинга также приводит к изменению бизнес-модели компании, что требует организационных изменений.

4. Стратегия диверсификации

Концентрация на одном виде бизнеса имеет организационные, управленческие и стратегические преимущества. Пока компания получает прибыль за счет роста в освоённой отрасли, необходимости в диверсификации нет: диверсификация не является стратегической целью. В динамичной внешней среде диверсификация становится основой достижения определенного уровня внутренней и внешней гибкости. При этом происходит изменение четырех составляющих: рынка, продукта, отрасли и положения компании в отрасли.

Под диверсификацией понимается распространение деятельности на новые сферы.

Решение о диверсификации принимается на основе ожиданий и прогнозов. При разработке стратегии диверсификации необходимо пользоваться следующими тремя критериями:

- 1) привлекательности отрасли;
- 2) затраты на вхождение в отрасль;
- 3) дополнительные преимущества (эффект синергизма).

Основные направления диверсификации представлены на рисунке 1.4. Критерием выбора является принцип взаимодействия стратегических зон хозяйствования (СЗХ).



Рисунок 1.4 – Направления диверсификации

Несвязанная диверсификация предполагает отсутствие очевидных связей СЗХ с существующими сферами бизнеса: фирма расширяется за счет производства технологически не связанных продуктов, которые реализуются на новых рынках.

Несмотря на преимущества, стратегия несвязанной диверсификации является одной из сложных для реализации, так как ее успешное осуществление зависит от многих факторов.

Связанная диверсификация новая область деятельности компании, связанная с существующими СЗХ посредством стратегических соответствий, которые приводят к достижению эффекта синергизма и являются основой для формирования и использования конкурентного преимущества.

Возможны два варианта реализации связанной диверсификации:

1. Стратегия централизованной диверсификации базируется на поиске и использовании заключенных в существующем бизнесе дополнительных возможностей для производства новых продуктов. При этом существующая СЗХ остается в центре бизнеса, а новая возникает, исходя из тех возможностей, которые заключены в освоенном рынке либо в других сильных сторонах компании;

2. Стратегия горизонтальной диверсификации предполагает поиск возможностей роста на существующем рынке за счет новой продукции, требующей новой технологии, отличной от используемой. Компания должна ориентироваться на производство технологически не связанных продуктов, которые бы использовали уже имеющиеся возможности, например в области поставок. Так как новый продукт ориентирован на потребителя основного продукта, то по своим качествам он должен быть сопутствующим.

Выбор между связанной и несвязанной диверсификацией зависит от сравнения прибыльности при диверсификации и дополнительных удельных затрат на управление.

Альтернативой диверсификации может быть создание стратегического альянса между двумя или более компаниями в области стоимости, риска и прибыли, связанных с использованием новых возможностей бизнеса. Таким образом, любая компания создает стратегию диверсификации, максимально соответствующую ее ситуации и отношению к риску [1].

1.2 Инструменты анализа безубыточности для оценки перспектив развития бизнеса

Элементом управленческого анализа является анализ безубыточного объема производства. Он необходим для обоснования управленческих решений, которые направлены на увеличение эффективности производства. Важную роль управления выпуском продукции играет оценивание фактического выпуска, а также реализации продукции. Другими словами – «в границах «минимальный-максимальный» объем производства». При сопоставлении с минимальным, или безубыточным, объемом можно определить степень, или зону, безопасности. При отрицательном значении безопасности можно снять с производства отдельные виды продукции или изменить условия производства. Вследствие этого будет возможно снизить издержки, либо прекратить производство продукции.

Сравнение достигнутого объема выпуска с максимальным объемом, определяемым производственным потенциалом предприятия, позволяет оценить возможности роста прибыли при увеличении объемов производства, если увеличатся спрос или доля предприятия на рынке.

В экономическом управлении важное значение имеет как ретроспективный, так и перспективный анализ, позволяющий обосновать план выпуска и реализации продукции. Перспективный анализ выпуска продукции проводится параллельно с анализом конъюнктуры рынка и потребности предприятия в производственных ресурсах.

Анализ безубыточности предполагает:

- 1) сравнение безубыточного объема за несколько периодов (или сравнение с планом);
- 2) оценку степени «безопасности» предприятия в динамике;
- 3) количественную оценку влияния факторов на безубыточный объем производства;

4) расчет планового объема производства для заданной суммы плановой (ожидаемой) прибыли [3].

Допущения анализа безубыточности:

- 1) все издержки делятся на постоянные переменные;
- 2) постоянные издержки считаются неизменными на всем диапазоне объема продаж;
- 3) удельные переменные издержки не меняются при любом изменении объема продаж;
- 4) продажи осуществляются равномерно;
- 5) структура продаж не меняется;
- 6) в периоде не меняются цены на ресурсы и продукции.

В маргинальном анализе (анализе безубыточности) выделяют 4 основных инструмента анализа: объем безубыточности в натуральном и денежном выражении, запас финансовой прочности и операционный рычаг. Рассмотрим подробнее каждый из инструментов.

Критический (безубыточный) объем производства можно рассчитать из уравнения, которое основано на равенстве выручки и общих издержек производства. Уравнение имеет следующий вид (формула 1):

$$Q * P = FC + AVC * Q, \quad (1)$$

где Q – количество единиц произведенной продукции;
 P – цена единицы продукции;
 FC – постоянные издержки;
 AVC – удельные переменные издержки.

Следовательно, объем безубыточности можно рассчитать по формуле 2:

$$Q_{\min} = \frac{FC}{P - AVC}, \quad (2)$$

где Q_{\min} – объем безубыточности;
 FC – постоянные издержки;

P – цена единицы продукции;
 AVC – удельные переменные издержки.

Графический вид объема безубыточности представлена на рисунке 1.5:

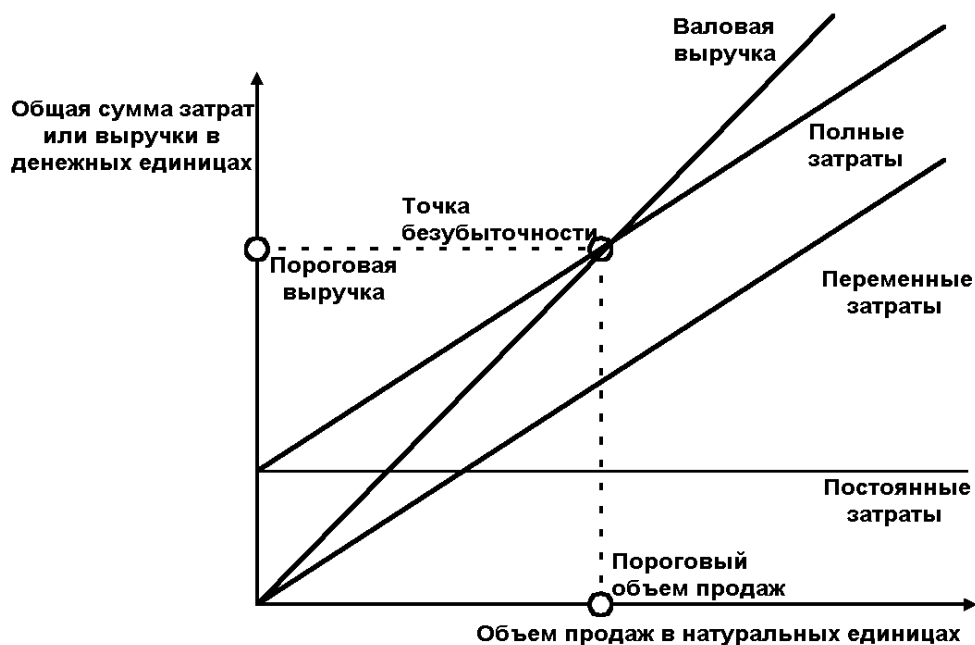


Рисунок 1.5 – График точки безубыточности

По горизонтали показывается объём реализации продукции в натуральных единицах (если выпускается один вид продукции), или в денежной оценке (если график строится для нескольких видов продукции), по вертикали – себестоимость продукции и прибыль, которые вместе составляют выручку от реализации [4].

По графику можно установить, при каком объёме реализации продукции предприятие получит прибыль, а при каком её не будет. Также можно определить точку, в которой затраты будут равны выручке от реализации продукции. Она получила название точки безубыточного объёма реализации продукции, точки окупаемости затрат, критического объёма реализации или порога рентабельности, ниже которого производство будет убыточным [5]. Также порог рентабельности можно рассчитать по формуле 3:

$$\text{Порог } R = Q_{\min} * P, \quad (3)$$

где Порог R – порог рентабельности;
 Q_{\min} – объем безубыточности;
 P – цена единицы продукции.

Ставка покрытия показывает, какая часть цены направлена на покрытие постоянных затрат.

Экономическая интерпретация графика зависимости финансовых результатов от объема реализации продукции может быть следующая. В точке пересечения линий выручки и себестоимости достигается состояние безубыточности. Это объясняется тем, что общий доход в этой точке будет достаточным, чтобы покрыть переменные и постоянные издержки. Если объем реализации будет ниже точки безубыточности, то предприятие не сможет покрыть все свои издержки, а значит финансовым результатом будут являться убытки. И наоборот, если объем реализации выше, чем объем безубыточности, то предприятие получит прибыль. Кроме того, с помощью графика можно определить необходимый объем реализации и уровень дохода при заданной прибыли [6].

Определяя объем безубыточности также всегда определяют и запас финансовой прочности. Он предполагает разницу между фактическим объемом производства и объемом безубыточности. Он зависит от резервного объема прибыли предприятия, который образуется в результате его хозяйственной деятельности в сравнении с состоянием "безубыточности". Таким образом, запас финансовой прочности предприятия (ЗФП) находится из разности фактически полученной от реализации продукции выручки и ее критическим значением (формула 4):

$$\text{ЗФП}_{\text{абс.}} = B - \text{Порог } R \quad (4)$$

где ЗФП_{абс.} – запас финансовой прочности в абсолютном выражении;
 B – выручка;
Порог R – порог рентабельности.

В относительных единицах ЗФП определяется формуле 5:

$$\text{ЗФП}_{\text{отн.}} = \frac{B - \text{Порог } R}{B} * 100\% \quad (5)$$

где ЗФПотн. – запас финансовой прочности в относительном выражении;
В – выручка;
Порог R – порог рентабельности.

Запас финансовой прочности предприятия показывает возможность снижения объемов производства и реализации продукции (при неблагоприятном спросе) без серьезной угрозы его финансовому положению. Справедливо и обратное утверждение.

После того как определили объем безубыточности необходимо планировать прибыль основываясь на эффекте операционного рычага. Он представляет собой такой запас прочности, когда предприятие может снизить объем реализации и при этом не достигнет убыточности. Его суть состоит в том, что при изменении выручки приведет к еще большему изменению прибыли. Это связано с тем, что постоянные и переменные издержки не пропорционально влияют на финансовый результат предприятия в том случае, если изменится объем реализации. Следовательно, при увеличении доли постоянных затрат в производстве, воздействие рычага будет сильнее. Также при увеличении объема продаж уменьшится доля постоянных затрат, а значит и уменьшится влияние операционного рычага. Чем выше доля постоянных расходов в себестоимости продукции, тем сильнее воздействие производственного рычага [8]. Эффект операционного рычага рассчитывается по следующей формуле 6:

$$\text{ЭОР} = \frac{\text{МП}}{\text{ЕВИТ}} \quad (6)$$

где ЭОР – эффект операционного рычага;
МП – маржинальная прибыль;
ЕВИТ – прибыль до вычета процентов.

Еще один инструмент, который помогает обосновать ту или иную управленческую стратегию, это операционный рычаг. Величина рычага зависит от изменения объема продаж и цены продукции, постоянных и переменных затрат, а также комбинаций других факторов.

Очевидно, что операционный рычаг действует таким образом из-за наличия постоянных издержек в операционных затратах. Верно, что операционный рычаг по сути можно свести к анализу переменных и постоянных издержек. Управлять операционным рычагом можно при помощи изменения и переменных, и постоянных затрат.

Если в компании постоянные затраты превышают переменные, то в таких компаниях операционный рычаг выше. Также наоборот, если постоянные издержки меньше переменных, то операционный рычаг в этом случае ниже.

При уменьшении уровня постоянных затрат компания быстрее достигнет точки безубыточности, а также будет быстрее происходить рост прибыли от операционной деятельности.

Чтобы компания увидела положительный результат эффекта операционно рычага, она должна «получить достаточный размер маржинального дохода, чтобы покрыть свои постоянные затраты». Это связано с тем, что постоянные затраты независимы от конкретного объема деятельности, поэтому чем выше их сумма и коэффициент операционного рычага, тем позже при прочих равных условиях будет достигнут порог рентабельности. В связи с этим пока организация не обеспечила безубыточность своей деятельности, высокий коэффициент операционного рычага будет служить дополнительной нагрузкой на пути к достижению точки безубыточности.

При уменьшении доли постоянных издержек рост прибыли происходит быстрее роста объема продаж, но темп прироста прибыли, или эффект операционного рычага, постепенно спадает. В этом и заключается всем известное соотношение риска, сопряжённого с ведением деятельности и доходности от нее. Значит, можно сделать вывод, что чем больше объем продаж, а значит и запас финансовой прочности, тем меньше угроза полностью потерять прибыль.

Механизм операционного рычага может иметь и обратную направленность, так при любом снижении объема продаж размер прибыли будет снижаться в еще большей степени. Пропорции такого снижения зависят от значения коэффициента

операционного рычага: чем выше это значение, тем более высокими темпами будет уменьшаться сумма прибыли по отношению к темпам снижения объема продаж.

Эффект операционного рычага постоянен только в коротком периоде. Это определяется тем, что постоянные затраты не изменяются на протяжении короткого отрезка времени. При значительном увеличении объема продаж происходит скачок суммы постоянных затрат, что приводит к необходимости преодолевать новую точку безубыточности. Это, в свою очередь, приводит к изменению коэффициента операционного рычага, и его эффект по-новому проявляется в новых условиях.

Таким образом, эффект операционного рычага состоит в том, что любое изменение объема деятельности приводит к ещё большему изменению финансового результата (убытка или прибыли) [9].

Теория точки безубыточности используется также при принятии решений об инвестициях в обновление производственной программы. Существует зависимость между прибылью и жизненным циклом товара. Прибыль в рыночной экономике – движущая сила обновления, как производственных фондов, так и выпускаемой продукции. Характерно проявление этой силы в концепции жизненного цикла продукции. Рассмотрим более подробно теорию о взаимосвязи прибыли и жизненного цикла продукта. Общеизвестно, что любая продукция проходит стадии жизненного цикла: проектирование, освоение, запуск в производство, серийный выпуск, насыщение рынка этим продуктом. По истечении времени продукция морально устаревает, либо не выдерживает конкурентной борьбы и под давлением снижающейся рентабельности выпуск ее сокращается или прекращается (рисунок 1.6).

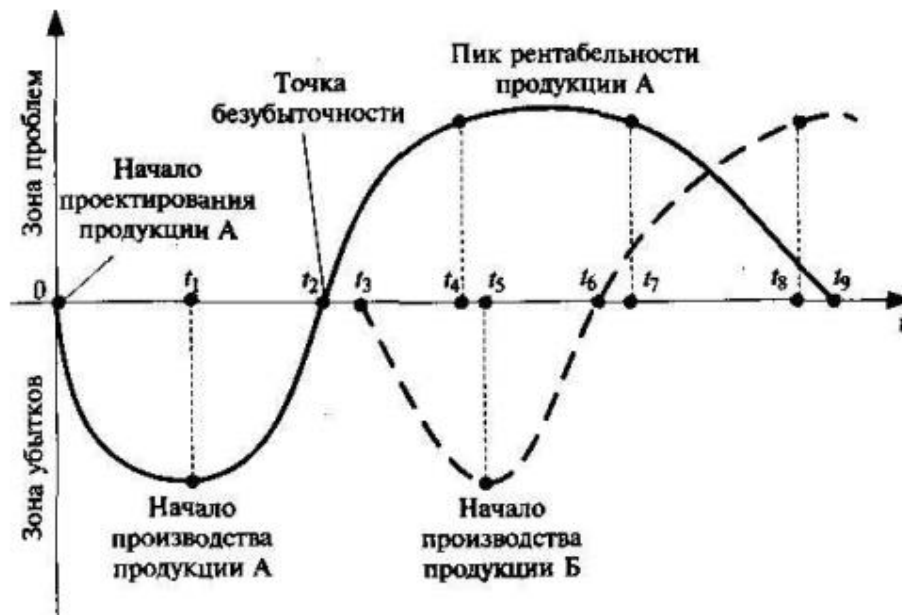


Рисунок 1.6 – Зависимость прибыли и жизненного цикла продукта

Чтобы сохранить уровень прибыли в организации, необходимо определить тот момент, когда необходимо проектирование и запуск новой продукции. Это связано с тем, что данный этап требует достаточно много времени, в этот момент предприятие будет нести убытки. Когда продукция пойдет в производство, убытки будут постепенно снижаться до тех пор, побудет пока не достигнут уровня безубыточности. После того как объем продаж начнет расти, также будет увеличивать и прибыль за счет уменьшения постоянных издержек. Когда спрос и предложение достигнет равновесия, прибыль на некоторое время перестанет расти и будет стабильна на том же самом уровне. Если спрос на продукцию будет стабильным, а также не будет угроз от конкурентов, то такое положение может продлиться достаточно длительное время. Если со стороны конкурентов возникнут угрозы, то необходимо снижать рентабельность, чтобы остаться на том же уровне продаж. Снижение рентабельности достигается путем снижения цены. Но при этом эффективность также будет снижаться.

Если конкурентная борьба будет увеличиваться, то предприятие не сможет удерживать продажи за счет уменьшения цены, так как производство станет убыточным и неэффективным. Чтобы поддерживать допустимый уровень эффективности, необходимо уменьшать затраты пропорционально уменьшению цены. Ли-

бо надо переходить на производство другого вида продукции, спрос на который будет выше. Если предприятие решит прибегнуть к производству новой продукции. То оно должно осваивать рынок еще на этапе увеличения прибыли предыдущей продукции, так чтобы новая продукция достигла точки безубыточности в тот момент, когда рентабельность старой начнет падать. Это позволит сохранить уровень рентабельности продукции, а если рынок будет благоприятный, то и повысить его.

Кроме того, «повышение качества продукции, дизайна, технические усовершенствования и другие приемы поддержания спроса на продукцию требуют дополнительных затрат», поэтому необходимо начать их применять до того, как рентабельность будет уменьшаться, либо сразу же, когда будет обнаружена такая тенденция. Также на пике спроса улучшение товара может повлечь за собой увеличение цены, а значит и увеличение прибыли [7].

Таким образом, операционный анализ необходим предприятию для того, чтобы руководство могло принимать верные управленческие решения. С его помощью можно определить резерв, а также обеспечить оценку его состояния и то насколько он использован. Также можно определить дефицит или убыток запасов.

Кроме того, с помощью операционного анализа можно разработать различные виды «мобилизации резервов», а также возможность их обеспечения финансового и ресурсного [8]. Операционный анализ использует весь комплекс экономической информации, носит внутренний и оперативный характер, поэтому имеет возможность реально оценить состояние дел в организации, исследовать структуру себестоимости выпущенной и реализованной продукции и отдельных ее видов, состав коммерческих и управленческих расходов, а также позволяет с особой тщательностью изучить характер ответственности должностных лиц за полученные отклонения [9].

1.3 Программы лояльности как инструмент развития бизнеса

Лояльность - от английского «loyal» (верный, преданный) – определяется как «положительное отношение покупателя к магазину». «Лояльность – это эмоция клиента, который приходит в этот магазин, несмотря на наличие других, финансово более выгодных предложений на рынке». В этом и заключается ее основное отличие от удовлетворенности – лояльность это отнюдь не рациональная оценка магазина, а следствие неких, часто бессознательно воспринимаемых, факторов. Ведь когда покупатель лоялен, он может простить и более высокие цены, и отдельные погрешности в обслуживании.

Лояльный покупатель:

- 1) простит мелкие погрешности, такие как временный ремонт или единичное плохое настроение продавца;
- 2) всегда рекламирует магазин знакомым, а также приводит туда своих друзей и родственников;
- 3) низко чувствителен к изменению в меньшую сторону цен у конкурентов, а также к их рекламной политике [12].

График эволюции отношения потребителя можно представить с помощью лестницы, то есть закономерных фаз процесса отношения с потребителем (рисунок 1.7).

Потенциальный потребитель – потенциальный покупатель, тот, кто может купить продукт или услугу.

Кандидат в покупатели – потенциальный покупатель, проявивший активный интерес к продукту или услуге.

Покупатель – потребитель, заплативший за продукт или услугу.

Клиент – потребитель, совершивший повторную покупку или более одной покупки.

Сторонник – приверженный покупатель, постоянно покупающий продукты/услуги данного поставщика.

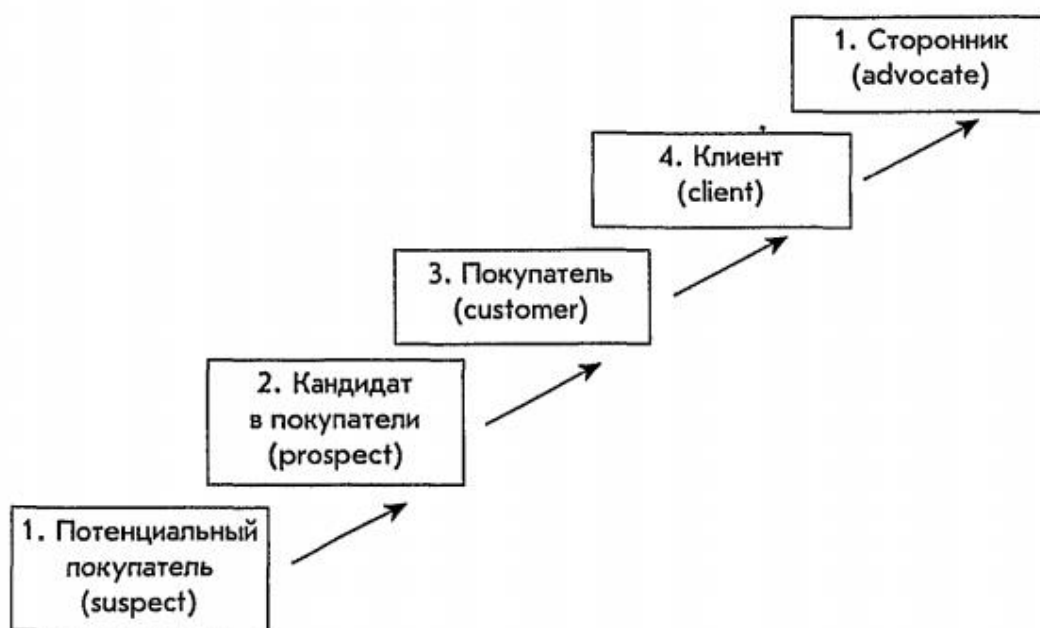


Рисунок 1.7 – Фазы процесса отношений с потребителем

Формирование длительных отношений с потребителями повышает конкурентоспособность компании, двигая потребителей вверх по иерархии лояльности – от потенциального покупателя к кандидату в покупатели, затем к статусу покупателя, клиенту и стороннику (адвоката), который не только покупает продукт компании, но и рекомендует другим [13].

Обычно выделяются три типа лояльности:

1. Транзакционная лояльность, рассматривающая изменения в поведении покупателей (например, показатели повторной покупки, доля определенной торговой марки в общих объемах покупок по товарной категории, количество купленных марок). Но при этом не указываются факторы, вызывающие данные изменения.

2. Перцепционная лояльность, акцентирующая внимание на таких аспектах, как субъективные мнения потребителей и их оценки, которые включают в себя достаточно широкий спектр чувств по отношению к марке, таких как удовлетворенность, заинтересованность, хорошее отношение, чувство гордости, дружба, доверие. Этот тип лояльности измеряется с помощью опросов покупателей и позволяет прогнозировать изменения спроса на продукцию в будущем.

3. Комплексная лояльность, рассматривающая комбинацию двух перечисленных выше аспектов. В пределах комплексной лояльности можно выделить несколько подтипов:

1) истинная лояльность – возникает тогда, когда потребитель удовлетворен маркой и регулярно покупает ее. Эта часть клиентуры наименее чувствительна к действиям конкурентов;

2) ложная лояльность – проявляется тогда, когда потребитель покупает марку, но при этом не испытывает ни удовлетворения, ни эмоциональной привязанности к ней. Данная группа потребителей покупает марку в связи с сезонными или накопительными скидками или же в связи с временной недоступностью марки, которая ему больше нравится. При первом удобном случае подобный потребитель сразу же перестанет пользоваться этим брендом и перейдет на бренд, к которому он испытывает чувство привязанности;

3) латентная (скрытая) лояльность – проявляется в ситуациях, когда потребитель высоко оценивает марку, но не имеет возможности часто приобретать ее, однако, когда у него появляется такая возможность, он приобретает именно ее;

4) отсутствие лояльности – состояние, при котором потребитель не удовлетворен маркой и не покупает ее [14].

Компании могут предложить потребителям участие в маркетинговых программах. Маркетинговые программы лояльности (МПЛ) предусматривают вознаграждение потребителей, часто совершающих покупки и/или закупающих значительные объемы товаров. Это признание того факта, что 20% потребителей компании обеспечивают 80% объема ее продаж.

Одной из первых, реализовавших на практике программу лояльности, компаний была American Airlines: в начале 1980-х гг. ее руководство приняло решение о поощрении часто и далеко летающих пассажиров. Эту практику подхватили компании, ведающие управлением отелями. В соответствии с такими программами посетители гостиниц получают возможность «заработать» определенное количество баллов, после чего имеют право либо на проживание в номерах более высо-

кого класса, либо на бесплатное обслуживание. Вскоре МПЛ начали широко применять компании по аренде легковых автомобилей. Не отставали и компании розничной торговли, предложившие потребителям балльную систему, основанную на частоте пользования кредитными карточками. В настоящее время большинство сетей американских супермаркетов предлагают клиентам клубные карточки скидок (price club cards), предоставляющие их владельцам скидки при приобретении определенных групп товаров. Как правило, максимальную прибыль получает компания, которая вводит МПЛ первой, особенно если ее конкуренты долго «раскачиваются». Однако если в «движение МПЛ» вливаются новые члены, подобные программы превращаются в финансовую обузу для всех его участников.

Часто компании создают клубы потребителей. Вхождение в этот клуб может предоставляться покупателю автоматически, когда он впервые приобрел товар или обратился к услугам. Однако членство может быть ограничено группой по интересам или лишь теми потребителями, которые согласятся заплатить небольшой взнос. Общедоступные клубы хороши для того, чтобы отвлечь покупателей от конкурентов, но клубы с ограниченным членством способствуют формированию долгосрочной лояльности. Членство в клубе дает клиенту право пользоваться различными привилегиями на протяжении длительного времени, и он не захочет лишиться их, обратившись к другому поставщику [11].

Выделяют несколько способов поощрения покупателя.

Первый, самый известный и наиболее распространенный в России тип программ поощрения – дисконтные программы (и их упрощенная разновидность – купоны на разовую скидку). Покупатель получает при этом сугубо материальную выгоду – сэкономленные деньги. Но дисконтная система изживает себя из-за высокой распространенности дисконтных карт. Самое же главное – за счет скидки нельзя сделать покупателей действительно лояльными. Ведь всегда найдется конкурент, который предложит цену ниже, и покупатель в один прекрасный момент предпочтет другую компанию.

Второй, также довольно распространенный тип программ поощрения покупателей – розыгрыши призов среди покупателей. Безусловно, и здесь присутствует материальная выгода, но все-таки основная выгода больше эмоциональна – это приз, полученный в результате «счастливого случая». Однако эффективность таких программ не слишком высока: участие является пассивным («повезет – не повезет»), а механизм определения победителя зачастую непрозрачен и потому только усиливает пассивность «участников».

Еще одна разновидность программ поощрения, в последние год-два набирающая популярность среди столичных ритейловых сетей, – накопительные дисконтные программы. В них выгода зависит от покупательской активности клиента. Здесь уже появляется элемент игры: чаще и на большую сумму покупаешь – большую выгоду получаешь. Но сама выгода при этом остается прежней: скидка, экономия.

Дисконтные программы очень полюбили и активно используются сетевыми магазинами. Теперь почти каждый супермаркет и магазин бытовой техники имеет свою накопительную программу. Однако накопительная дисконтная система существенно снижает доходы с основного объема продаж, ведь, как известно, чаще всего покупают постоянные клиенты, а именно они и имеют самые большие скидки.

И наконец, четвертый тип – бонусные программы поощрения, которые становятся в последнее время особенно популярны в нашей стране. Суть их в том, что, совершая покупки, клиент получает призовые очки, бонусы, накопив определенное количество которых, он может выбрать и получить приз. Тут налицо материальная выгода, но такой же или даже гораздо больший вес имеют другие составляющие: игра (процесс накопления баллов) и эмоциональная выгода, сопутствующая получению приза, который, кстати (в отличие от розыгрышей), человеку чаще всего желанен и нужен, потому что он может выбрать его сам, в соответствии со своими желаниями и потребностями [16].

Д. Аакер предлагает несколько способов измерения лояльности, среди которых выделяются следующие:

- 1) наблюдение за моделями покупательского поведения;
- 2) учет затрат на переключение;
- 3) удовлетворение;
- 4) хорошее отношение к бренду;
- 5) приверженность.

Наблюдение за моделями покупательского поведения является прямым способом измерения лояльности. К параметрам измерения здесь можно отнести:

- 1) показатели повторной покупки;
- 2) процент покупок (из 5 покупок сколько приходится на каждый бренд);
- 3) количество купленных брендов (какой процент покупателей кофе купили только один бренд, два бренда).

Затраты на переключение. Потребители предпочитают покупать бренд и не желают менять его на еще более худший, опасаясь так называемого «риска изменений».

Измерение степени удовлетворенности/неудовлетворенности является ключевым фактором измерения лояльности.

Хорошее отношение к бренду может быть описано и оценено различными способами:

- 1) хорошее отношение;
- 2) уважение;
- 3) дружба;
- 4) доверие.

Другое проявление хорошего отношения к бренду – дополнительная (премиальная) цена, которая превышает цену конкурентов, но которую готовы заплатить потребители за любимый бренд.

Приверженность. Самые «сильные» бренды с наибольшим марочным капиталом имеют большое количество приверженных потребителей. Приверженность

довольно легко распознать, так как она сама проявляется различными способами. Одним из ключевых показателей при этом служит количество взаимодействий приверженных потребителей с другими потребителями, связанными с брендом. Обычно приверженные потребители любят говорить о бренде и рекомендовать его знакомым.

На сегодняшний день методика измерения степени лояльности, изложенная Д.Аакером, используется достаточно широко. Для этого применяются количественные исследования, в основном опросы (почтовые, телефонные, опросы online, интервью, карточки гостя и т.д.); очень часто такие исследования направлены на измерение той или иной составляющей лояльности, например поведенческого аспекта или измерения отношения. На основании полученных данных строятся индексы лояльности, для расчета которых определяются арифметические значения для средних баллов по каждому аспекту лояльности [15].

На сегодняшний день управление отношениями с потребителями (CRM – Customer Relationship Management) является одним из новейших методов маркетинг менеджмента. CRM – это направленная на построение устойчивого бизнеса концепция и бизнес-стратегия, ядром которой является «клиентоориентированный» подход.

CRM нацелено на управление всеми аспектами взаимодействия между компанией и клиентом. Эта стратегия основана на использовании передовых управленческих и информационных технологий, с помощью которых компания собирает информацию о своих клиентах на всех стадиях его жизненного цикла (привлечение, удержание, лояльность), извлекает из нее знания и использует эти знания в интересах своего бизнеса путем выстраивания взаимовыгодных отношений с клиентами. Идеальная CRM-система предполагает полный сквозной контроль над всеми аспектами деловых отношений с клиентом – от принятия заказа до отгрузки ему товара.

CRM-система включает следующие функциональные блоки.

1. SFA (Sales Force Automation) – автоматизация деятельности торговых представителей:

- 1) прогнозы продаж, анализ цикла продаж, генерация отчетности;
- 2) управление контактами (Contact management);
- 3) работа с клиентами (Account management);
- 4) автоматическая подготовка коммерческих предложений;
- 5) генерация клиентских баз;
- 6) генерация прайс-листов;
- 7) анализ прибылей и убытков.

2. MA (Marketing Automation) – автоматизация маркетинга:

1) средства анализа и формирования целевой аудитории, генерация списков потенциальных клиентов и их распределение между торговыми агентами;

2) средства планирования и проведения маркетинговой кампании, анализа ее результатов для каждой целевой группы, продукта, региона и т. д.;

3) инструменты для проведения телемаркетинга;

4) управление потенциальными сделками (opportunity management);

5) база данных по продуктам компании, ценам, состоянию рынка, конкурентам, средства бюджетирования и прогнозирования результатов маркетинговых исследований и кампаний;

6) средства анализа и формирования целевой аудитории, генерация списков потенциальных клиентов и их распределение между торговыми агентами;

7) средства планирования и проведения маркетинговой кампании, анализа ее результатов для каждой целевой группы, продукта, региона и т. д.;

8) инструменты для проведения телемаркетинга;

9) управление потенциальными сделками (opportunity management).

3. CSS (Customer Service & Support) – автоматизация службы поддержки и обслуживания клиентов:

1) база данных контактов с клиентом;

2) мониторинг прохождения заявок [10].

Электронные системы CRM (иногда их называют e-CRM) – программные средства управления отношениям с клиентами – объединяют несколько функциональных подсистем компании вокруг общей базы данных. В числе таких подсистем – маркетинг, продажи, сервис и поддержка продукта, производство/операции (рисунок 1.8).

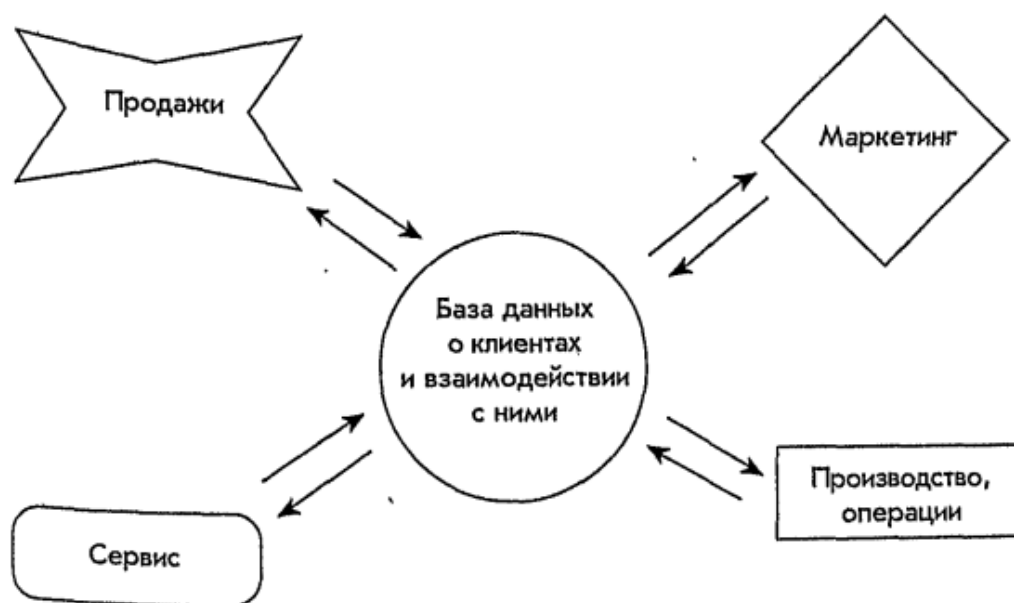


Рисунок 1.8 – Взаимосвязь функциональных подсистем компании и общей базы данных

В базу данных заносятся все сведения о потребителях, история и содержание контактов с ним (кто и когда в компании контактировал), посещения web-сайта, запрос информации о продуктах (в том числе по телефону), покупки (наименование, размер), координаты (место работы, должность, электронный и почтовый адреса, телефон), обращения в службу поддержки (причина, результат), рекламации.

CRM-приложения позволяют компании накапливать и анализировать информацию о клиентах и взаимодействии с ними. Эта информация включает: принадлежность клиента к конкретному сегменту рынка, источник информированности клиента о продукте (статья, выставка, другой потребитель), историю, тип и результат контактов с клиентом (в том числе объем покупок, отказ от покупки).

В зависимости от приоритета целей использования и функциональной ориентации, CRM имеют три сферы фокусирования, или типа: операционные (operational CRM), аналитические (analytical CRM), коаборативные (collaborative CRM). Основным компонентом операционных CRM является программное средство, обеспечивающее ввод информации по клиентам в базу данных и использование ее службам маркетинга, продаж и сервиса. Аналитические CRM решают это плюс более сложные задачи – ведут совместный анализ деятельности клиентов и самой компании, формируют новые знания, вывод и рекомендации. Коаборативные CRM дают возможность клиенту непосредственно участвовать в деятельности компании и влиять на процесс разработки продукта, его производства, послепродажного обслуживания [13].

Таким образом, удовлетворение потребителя – функция предполагаемых характеристик продукта и ожиданий покупателя. Признавая, что высокая его степень ведет к повышению лояльности покупателей, многие компании стремятся к наиболее полному насыщению потребностей потребителей. Компании, ориентированные на удовлетворение потребителя, признают динамическую взаимосвязь между заинтересованными группами, а также необходимость управления основными процессами деятельности. Такие компании имеют свои собственные и усвоенные стержневые компетенции, благодаря которым у них появляются отличительные способности, дающие им конкурентные преимущества. В итоге их структура, политика и организационная культура фокусируются на предоставлении ценности потребителям и их удовлетворении [11].

1.4 Сравнение отечественных и зарубежных методик

Методы стратегического анализа позволяют произвести простую, но эффективную оценку конкурентоспособности продуктов. Методы стратегического анализа - это типовые инструменты консультантов по организационным вопросам. Они позволяют произвести достаточно простую, но эффективную оценку конку-

рентоспособности отдельных продуктов/услуг. Из множества методов стратегического анализа рассмотрим пять из них: матрицы Бостонской консалтинговой группы, Мак-Кинзи, матрицу Ансоффа, Артура Литтла и Marakon Associates. Первые три матрицы широко используются отечественными компаниями и занимают существенную долю внимания в управлении компанией. Остальные же две в России менее популярны, однако активно используются в США и многих странах Европы.

1.4.1 Матрица Бостонской консалтинговой группы

Основой стратегического (портфельного) анализа является представление предприятия как совокупности (портфеля) стратегических бизнес-единиц (СБЕ).

Преимущество портфельного анализа в том, что относительно сложные ситуации рассматриваются с помощью двух-трех ключевых параметров.

В общем виде процедура анализа состоит в перекрестной классификации каждого направления деятельности по двум независимым параметрам: привлекательность базового рынка и конкурентоспособность. Для решения данной задачи разработаны различные модели. Все они имеют матричный вид и используют различные индикаторы привлекательности и конкурентоспособности. Наибольшее практическое значение получили модель Бостонской консультативной группы, известной как матрица «рост рынка / доля рынка» и многокритериальная матрица «привлекательность рынка / конкурентная позиция» консультативной фирмы «Маккинзи».

При построении матрицы БКГ обычно используются показатели рыночной доли (горизонтальная ось) и относительной скорости роста рынка (вертикальная ось).

В основу матричной модели положены следующие допущения:

- 1) чем больше скорость роста рынка, тем больше возможностей для развития;

2) чем больше доля рынка, тем сильнее позиции предприятия в конкурентной борьбе.

В результате получается матрица, разделенная на четыре квадранта. Разделительные линии по осям матрицы формируются в зависимости от конкретной рыночной ситуации (рисунок 1.9):

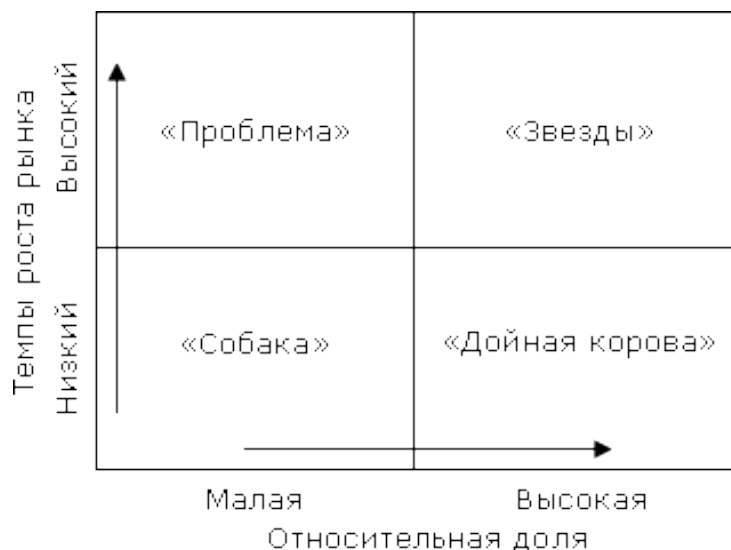


Рисунок 1.9 – Матрица Бостонской консалтинговой группы

Учитывая различия в ситуациях, можно идентифицировать четыре типа СБЕ, обладающих разными характеристиками с точки зрения потребности в денежных средствах для развития и вклада в прибыль предприятия. Эти типы СБЕ получили названия: «трудные дети», «звёзды», «дойные коровы» и «собаки».

Таким образом, для СБЕ типа «трудные дети» имеется два варианта: внешнее инвестирование в надежде на расширение доли рынка (стратегия инвестирования) или ликвидация. Для решения этого вопроса требуется тщательная проверка совместимости имеющихся ресурсов с потребными инвестициями и оценка целесообразности больших финансовых затрат.

Левый верхний угол матрицы БКГ занимают СБЕ-лидеры, действующие на быстрорастущих рынках. «Звёзды» приносят определенную прибыль, которую можно инвестировать в укрепление и развитие их рыночной позиции. Основная задача СБЕ типа «Звезда» – сохранение лидерства.

СБЕ с большой долей на медленнорастущем рынке – «дойные коровы» приносят больше прибыли, чем требуется для поддержки их рыночной позиции. Поэтому они являются источниками средств для развития других направлений деятельности.

«Собаки» занимают небольшую долю на медленнорастущем или стагнирующем рынке. Затраты на производство у таких СБЕ обычно выше, чем у конкурентов, а возможностей для роста мало или вообще нет. Поддержка таких СБЕ не имеет перспективы.

Практическое применение матрицы БКГ ограничено ее недостатками:

- 1) сложность сбора данных о доле рынка и скорости его роста;
- 2) матрица дает статичную картину положения СБЕ на рынке, что усложняет прогнозирование. Этот недостаток можно частично устранить путем повторного позиционирования СБЕ на поле матрицы через определенные промежутки времени;
- 3) рекомендации носят общий характер [17].

1.4.2 Матрица «Дженерал Электрик–МакКинзи»

Более сложным вариантом портфельной модели является многофакторная матрица "Мак-Кинзи" компании, разрабатывающей ее по заказу "Дженерал Электрик". Фактор "возможности расширения рынка" здесь превратился в многофакторное понятие "привлекательность рынка (отрасли)". Фактор "относительная доля рынка" вырос до понятия "стратегическое положение фирмы", характеризующего различные элементы внутренней среды предприятия.

Организация должна оценить свое положение по различным факторам и определить его исходя из трех возможных уровней: низкого, среднего, высокого. Самооценка должна быть максимально объективной. На ее основе фирма определяет свое место в одном из квадратов матрицы "Мак-Кинзи" (рисунок 1.10).

Привлекательность рынка (бизнеса) Низк. Средн. Высок.	Высок.	Нужно инвестировать средства (расти)	Нужно инвестировать средства (расти)	Нужно использовать свое положение
	Средн.	Нужно инвестировать средства (расти)	Нужно развивать свои позиции	Нужно отказаться от бизнеса (сбор урожая)
	Низк.	Нужно укреплять свои позиции	Нужно отказаться от бизнеса	Нужно отказаться от бизнеса
		Плох.	Средн.	Хор.
Стратегическое положение фирмы (сила бизнеса)				

Рисунок 1.10 – Матрица «Мак-Кинзи»

Как видно из матрицы, верхний левый угол означает благоприятные перспективы для роста, диагональ, разделяющая верхний левый угол и нижний правый угол, – двойственное положение и ограниченный рост, нижний правый угол – отсутствие реальных возможностей будущего развития.

Оценка многопрофильной портфельной модели:

- ее преимуществом по сравнению с простой портфельной моделью является учет наибольшего количества значимых факторов внутренней и внешней среды фирмы;
- в применении данной модели существуют ограничения, к которым можно отнести отсутствие конкретных рекомендаций по поведению на том или другом рынке, а также возможность субъективной, искаженной оценки фирмой своей позиции [18].

1.4.3 Матрица Артур Д. Литтл (модель АДЛ/ЛС)

Матрица Артур Д. Литтл была разработана известной в области управления консалтинговой компанией Артур Д. Литтл. В отличие от матрицы БКГ данная модель строится на двух переменных, отражающих зрелость сектора (жизненный цикл отрасли) и положение по отношению к конкурентам. Экспертные оценки, показывающие зрелость сектора и положение по отношению к конкурентам, на

основе принятого Артуром Д. Литтлом положения определяют направленность деятельности предприятия, форм его экономической деятельности. Именно это и является основой товарной политики предприятия.

Сочетание двух параметров – четырех стадий жизненного цикла производства и пяти конкурентных позиций – составляют так называемую матрицу АДЛ/ЛС, которая состоит из 20 ячеек (рисунок 1.11).

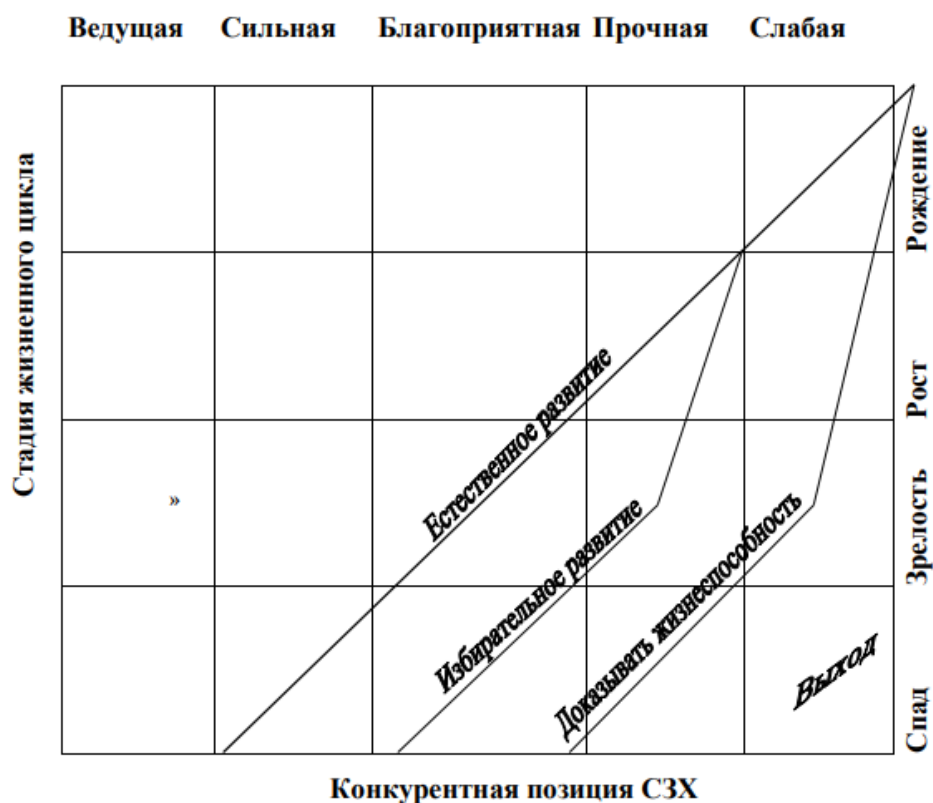


Рисунок 1.11 – Модель АДЛ/ЛС

Положение конкретного вида бизнеса указывается на матрице наряду с другими видами бизнеса корпорации. В зависимости от положения вида бизнеса на матрице предлагается тщательно продуманный набор стратегических решений. Процесс стратегического планирования выполняется в три этапа.

На первом этапе, который называется «простой выбор», стратегия для вида бизнеса определяется исключительно в соответствии с его позицией на матрице АДЛ/ЛС. Область «простого выбора» охватывает несколько ячеек.

На втором этапе в рамках каждого «простого выбора» сама точечная позиция вида бизнеса подсказывает характер «специфического выбора».

На третьем этапе предложение, которое уже само по себе явилось уникальным вкладом АДЛ/ЛС в развитие методики стратегического планирования, осуществляется выбор уточненной стратегии.

Так как модель АДЛ/ЛС использует подход, основанный на концепции жизненного цикла отрасли от начала и до конца, то ее можно универсально применять к различным типам бизнеса. Однако если по результатам анализа вид бизнеса помещают на определенную стадию жизненного цикла, то рекомендации будут пригодны именно для этой конкретной стадии.

Однако при том, что преимущества наглядности и полноты описания положения фирмы в конкретной СЗХ, а также перспектив развития СЗХ, по сравнению с предыдущими моделями очевидна, матрица АДЛ/ЛС упирается в ту же проблему – границы применения. Совершенствование идет по линии наглядности восприятия, дополнения набора рекомендуемых стратегий (расширение возможности стратегического выбора), но оценка рыночных позиций здесь также упирается в уровень неопределенности, а также в человеческий фактор, от которых при таком подходе никуда не уйти [19].

1.4.4 Матрица Marakon Associates

Как и любая матрица, применяемая в портфельном анализе, матрица Marakon объединяет в себе внешние и внутренние параметры. К внешним относятся потенциал роста рынка или отрасли, а также стоимость собственного капитала компании; к внутренним – возможность генерирования денежных средств и рентабельность собственного капитала. Существует несколько форм представления данной матрицы. Первоначальная форма представлена на рисунке 1.12. В ней можно выделить семь «домов», каждый из которых характеризуется с позиции трех критериев: рентабельности бизнеса ($ROE - Re$), роста или потери доли в отрасли и с по-

зиции возможности генерирования денежных средств. При этом нужно отметить, что анализ положения бизнес-единиц (далее SBU – strategic business unit) должен проводиться комплексно и учитывать взаимосвязи между данными критериями.

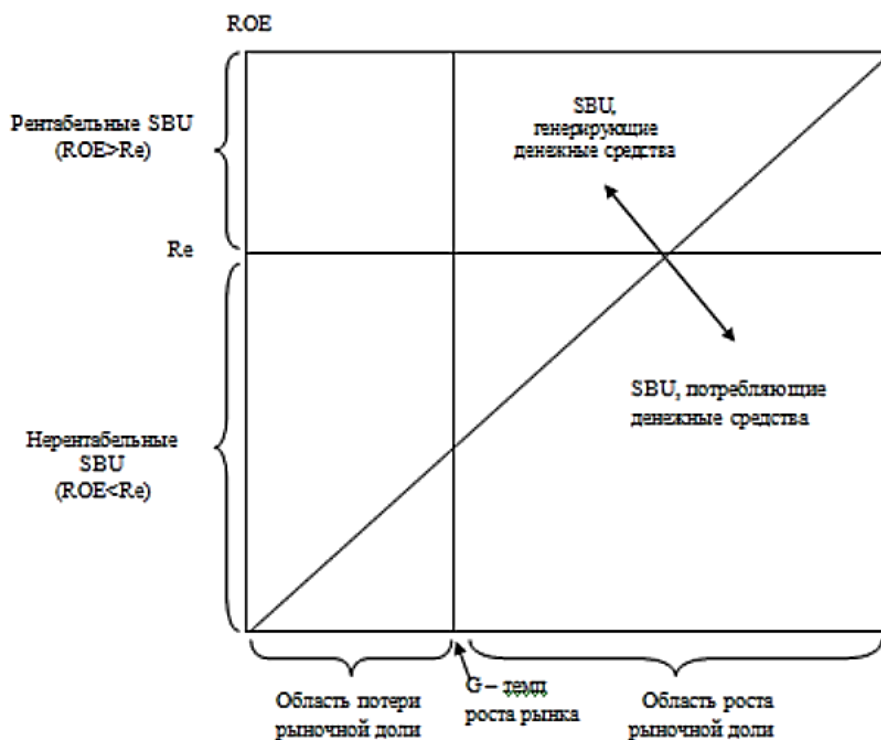


Рисунок 1.12 – Матрица Marakon Associates

Применение данной матрицы предполагает нахождение двух критических точек – стоимости собственного капитала компании и темпа роста рынка или отрасли. На основе данных показателей можно выделить четыре группы бизнес-единиц:

- 1) рентабельные бизнес-единицы, рентабельность капитала которых превышает требуемую норму доходности собственного капитала;
- 2) нерентабельные бизнес-единицы, рентабельность капитала которых не превышает требуемую норму доходности собственного капитала;
- 3) бизнес-единицы, теряющие рыночную долю (темп роста продаж SBU ниже отраслевого темпа роста);
- 4) бизнес-единицы, наращивающие рыночную долю (темп роста продаж SBU выше отраслевого темпа роста).

Взаимосвязь между рентабельностью собственного капитала и темпом роста компании определяется по формуле 7:

$$g = r * ROE, \quad (7)$$

где g – темп роста;

r – коэффициент реинвестирования;

ROE – рентабельность собственного капитала.

Что касается применения матричного подхода в целом, то необходимо отметить, что у него имеются свои как сильные, так и слабые стороны. Безусловно, применение матриц – это наиболее простой и удобный способ наглядной оценки бизнес-единиц компании с точки зрения их автономной эффективности. Кроме этого, портфельный подход является полезным инструментом, позволяющим оценить стратегические приоритеты компании в целом. Портфельный подход применим не только к своему бизнесу, но и к оценке бизнеса конкурентов, что позволяет оттенить собственную конкурентную позицию.

Очевидны и ограничения портфельного подхода: это, естественно, упрощение фактической ситуации функционирования бизнеса. Поэтому этот удобный и простой инструмент должен быть дополнен другими видами анализа [20].

1.4.5 Матрица возможностей И. Ансоффа (по товарам/рынкам)

Для того чтобы добиться оптимального функционирования, предприятие должно выбрать хорошую стратегию, которая, в свою очередь, должна строиться на сильных позициях и использовании возможностей. Для выбора стратегий применяются различные модели. Рассмотрим матрицу Ансоффа.

Матрица возможностей по товарам/рынкам, известная также под названием «продукция–рыночная определенность», является классической моделью, используемой при разработке стратегических альтернатив в 60-е годы и впервые предложенной И. Ансоффом под названием «вектор роста».

Эта матрица в принципе предусматривает использование четырех стратегий для сохранения или увеличения доли рынка. Эти стратегии показаны на рисунке 1.13:

		ПРОДУКТЫ	
		существующие	новые
РЫНКИ	существующие	Стратегия проникновения на рынок (увеличение рыночной доли)	Разработка продукта (новые или улучшенные продукты)
	новые	Освоение рынка (новые покупатели, новые рыночные сегменты или новые страны для существующей продукции)	Диверсификация (новые продукты для новых рынков)

Рисунок 1.13 – Матрица возможностей по товарам/рынкам

Выбор стратегии развития зависит от степени насыщенности рынка и возможностей предприятия постоянно обновлять производство. Несмотря на свою принципиальную альтернативность, две или более стратегии могут сочетаться. Рассмотрим последовательно перечисленные выше стратегии и раскроем условия их применения в современной российской экономике.

Квадрант I матрицы показывает направленность стратегии предприятия на существующие продукты и рынки. Эту стратегию называют также методом «экономии издержек», или «улучшай то, что уже делаешь». Эта стратегия эффективна для предприятия или его самостоятельных хозрасчетных подразделений (СХП), когда рынок растет или еще не насыщен. Предприятие стремится расширить сбыт имеющихся товаров на существующих рынках при помощи интенсификации товародвижения, поступательного продвижения и самых конкурентоспособных цен. Это увеличивает сбыт, привлекает тех, кто раньше не пользовался продукцией данного предприятия, а также клиентов конкурентов и увеличивает спрос уже привлеченных потребителей.

Квадрант II матрицы показывает направленность стратегии на развитие рынка, т. е. на создание новых рынков для продукции, выпускаемой уже достаточно длительное время. Эта стратегия эффективна в том случае, если:

- 1) предприятие стремится расширить свой местный внутренний рынок;
- 2) в результате изменения стиля жизни и демографических факторов возникают новые сегменты на рынке;
- 3) для уже хорошо известной продукции предприятия выявляются новые сферы применения.

Предприятие стремится увеличить сбыт существующих товаров на рынках или побудить потребителей по-новому использовать уже имеющуюся продукцию. Оно может проникать на новые сегменты рынка, спрос на которых еще не удовлетворен; по-новому предлагать существующие товары, использовать новые методы их распространения и сбыта, делать более эффективные усилия по их продвижению.

Квадрант III матрицы означает направленность стратегии на разработку новых продуктов для сложившихся и давно освоенных рынков. Эта стратегия применяется тогда, когда предприятие или его СХП имеет ряд успешных моделей изделий, завоевавших большую популярность у потребителей. В этом случае предприятие разрабатывает новые или модифицированные товары для существующих рынков, делая упор на новые модели и улучшение качества модернизированных товаров. При этом осуществляются и другие мелкие инновации, тесно связанные с уже внедренными товарами и реализацией их потребителям, лояльно настроенным по отношению к данному производителю и его торговым маркам.

Квадрант IV матрицы – стратегия диверсификации. Эта стратегия применяется в том случае, если необходимо избежать чрезмерной зависимости предприятия от одного СХП или одного ассортиментного набора продукции, а также в том случае, если фирма желает покинуть свертывающиеся рынки или рынки, находящиеся в состоянии застоя. Однако реализация стратегии диверсификации предполагает разработку новых продуктов и новых рынков, поэтому она является наиболее

рискованной, так как никогда нет полной уверенности в том, что новые рынки готовы принять новую продукцию и она будет пользоваться спросом покупателей.

Опыт выработки стратегии различных фирм показывает, что они редко останавливают свой выбор на каком-то одном варианте стратегии. Чаще всего общая стратегия представляет собой комбинацию перечисленных выше стратегий. Причем их последовательность определяется значимостью и ожидаемыми результатами от использования каждой из них. В этом случае общая стратегия фирмы формулируется с использованием слов – «сначала» и «затем». Например, сначала сосредоточиваем наши усилия на продолжении выпуска освоенной продукции и поставке ее на прежние рынки, так как спрос на нее еще высок; затем обращаем внимание на новые рынки и поставляем на них ту же продукцию; затем создаем новые модификации популярных изделий и поставляем их на старые рынки с целью стимулировать повторные покупки [2].

Выводы по разделу один

В современной рыночной экономике важную роль играет поддержание и развитие бизнеса. Многие компании используют различные маркетинговые стратегии. Основными стратегиями развития являются оборонительная, наступательная и стратегия отступления. К стратегиям роста (наступления) в классическом понимании принято считать 4 основные стратегии: стратегия интеграции, концентрированного роста, диверсификации и сужения бизнеса. Каждая компания в зависимости от своих целей и возможностей выбирает одну или сразу несколько стратегий развития бизнеса.

Для увеличения продаж компаниям необходимо использовать программы лояльности. Под лояльностью понимается оценка компании вследствие бессознательных. Нерациональных факторов. Такой клиент всегда закрывает глаза на мелкие временные погрешности компании, а также будет рекомендовать продукцию своим знакомым. Различают много разных способов и методов по повышению ло-

яльности клиентов. Руководителям компаний для поддержания и увеличения объема продаж необходимо внедрять различные программы лояльности для каждой группы своих потребителей.

Чтобы выбранные стратегии работали более эффективно, советуют использовать портфельный анализ. Его сутью является согласование выбранных стратегий, а также принятие решения о наиболее эффективном использовании инвестиционных ресурсов компании. Существует ряд матриц, которые используют в портфельном анализе для тех или иных целей. Для анализа темпов роста компании и доли рынка используют матрицу БКГ. Чтобы сравнить привлекательность рынка и конкурентоспособность бизнеса применяется матрица Мак-Кинзи. Матрицу Ансоффа можно использовать для анализа стратегии по отношению к рынкам и продуктам.

Также необходимо рационально управлять затратами компании. Основным инструментом управления затратами является операционный анализ или анализ безубыточности. Его сущность состоит в выявлении наиболее выгодных сочетаний переменных и постоянных затрат, а также цены и объема продаж. К базовым элементам операционного анализа относят: порог рентабельности, запас финансовой прочности и производственный рычаг.

Таким образом, для развития и процветания бизнеса нужно учитывать все факторы, которые влияют на деятельность предприятия.

2 РЕКОМЕНДАЦИИ ПО РАЗВИТИЮ БИЗНЕСА РЕАЛЬНЫХ КВЕСТОВ В Г. ЧЕЛЯБИНСК

2.1 Обзор мирового рынка квеста и характеристика объекта исследования

2.1.1 История возникновения рынка квестов

Эскейп-румы или квесты в реальности – новое развлечение на пике популярности, которое возникло по мотивам компьютерных квест-игр. Различие лишь в том, что все события происходят в реальности. В специально оборудованной комнате запирают команду (обычно 2-6 человек), из которой им необходимо выбраться за 60 минут. Для этого им поможет логическое мышление, так как в комнате спрятаны всевозможные подсказки, коды, головоломки, различные предметы и многое другое.

Первооткрывателем данного вида развлечений стал японец Такао Като в 2007 году, после чего идею начали развивать в Китае, Таиланде, Сингапуре и США. Далее идея дошла и до Европы, а именно до Будапешта, ведь там и зародилась идея «выбраться из комнаты».

Чуть позже квест-румы дошли и до России. Первым создателем подобного вида развлечений стал московский квест «Клаустрофобия», который завоевал немалую популярность на рынке. Регионы также не отставали. Выделяется компания «Выход», которая популярна не только в родном Новосибирске, но и в других городах, в том числе и Москве со своей серией игр по мотивам «Игры престолов».

Квест не нацелен на какой-то один жанр или сценарий, все зависит от фантазии сценариста: игроки могут оказаться как в психлечебнице, так и в доме с привидениями, в секретной лаборатории или в доме у Гуливера. Весьма популярны легенды, которые основаны на известных фильмах («Заклятие», «Остров проклятых», «Пила», «Губка Боб» и др.).

За последние 5 лет рынок квестов в России заметно изменился. Очень быстро открывали новые локации и также быстро закрывались и старые. Крупные компании поглощали более мелких, слабые игроки покидали рынок, а сильные наращи-

вали обороты. При этом азарт и интерес у посетителей не спадал и они все также продолжают выбираться из различных запертых комнат.

2.1.2 Квест-комнаты сегодня

Многие эксперты в последнее время считают, что рынок квестов перенасыщен. Однако повысились и требования к квестам. Если несколько лет назад можно было создать квест с минимальными затратами и техническими характеристиками и при этом быстро окупиться, то сейчас такое уже не сработает. Если раньше можно было потратить на создание 700 тыс.руб., то сегодня и 2-3 млн. будет мало. Помимо финансовых инвестиций также нужна и профессиональная команда, которая поможет создать высококачественный квест с интересным и продуманным сценарием.

Сегодня квесты превратились в полноценные шоу – со сценаристами, инженерами, спецэффектами, новыми технологиями, иногда с актерами. Сами локации стали гораздо больше, сложнее и интереснее: зачастую участникам в рамках одной квест-комнаты нужно выбраться не из одной, а из двух, трех и даже четырех комнат.

Специфика квестов и данного рынка в целом в том, что квест-комнаты «одно-разовые», то есть одни и те же игроки не пойдут дважды на одну и ту же локацию. Следовательно, необходимо создавать несколько комнат. Чтобы привлечь постоянных клиентов, необходимо предлагать несколько совершенно различных сценариев, которые никак не похожи друг на друга. Эксперты считают, что небольшим квест-комнатам стоит объединяться, чтобы не покинуть рынок.

По мнению организаторов квестов, экономический кризис не повлиял на количество желающих поиграть. Напротив, он способствовал тому, что на рынке отсеялись низкокачественные квесты с банальными сценариями и декорациями. На сегодняшний день организаторам необходимо придумывать все более оригинальные сюжеты и задания, чтобы не потерять своих уже проверенных клиентов. По

данным экспертов, общее количество игроков с каждым годом увеличивается, и данный рынок в России все также остается весьма прибыльным. Оборот рынка сейчас оценивается в сумму порядка 6-6,5 млрд. руб. в год. По предварительным данным, сегодня на рынке существует около 900 крупных и мелких компаний. Средняя цена за одну игру в столице 5 000 рублей. Если разделить сумму на всех участников, получается 500–1 000 рублей за час увлекательных приключений. В регионах этот показатель несколько ниже. Так, например, в Новосибирске или Екатеринбурге средний чек составит 3 000 рублей, а в Кемерово или Саратове эта сумма снизится до 2 000 рублей.

2.1.3 Портрет потребителя.

Большинство посетителей квестов (около 70%) это люди в возрасте от 20 до 35 лет. Они делятся на две группы: студенты и молодые специалисты. Студенты чаще приходят играть со своими друзьями или вторыми половинками. При этом их доход средний или ниже среднего, а значит, они обращают внимание не только на оригинальность квеста, но и на его цену или наличие скидок.

Молодые специалисты предпочитают посещать квесты в компании коллег или друзей. У них уже немного другие интересы: в первую очередь это качество игры, антураж, а также содержательность сюжета. Процент прохождения игр этой группой в среднем на 17% выше, чем у других игроков.

2.1.4 Тенденции и перспективы

По мнению экспертов, на рынке будут сформированы, или уже формируются, различные ниши: квесты с участием актеров, экшн-игр, где необходим не только интеллект, но также сила и ловкость, детские и семейные квесты и другие. Многие считают, что вскоре будет смешение жанров. Например, сочетание классиче-

ских квестов в реальности и ролевые квесты, где игроки смогут примерить разные роли.

Также эксперты предполагают, что будет больше использоваться виртуальная реальность. Это уже не ново, так как некоторые квест-комнаты уже предлагали игры с использованием очков виртуальной реальности. Однако пока их не многие задействуют в своих локациях. Кроме того, квесты станут более реалистичным. Например, если раньше игрокам приходилось зачастую самим додумывать и напрягать воображение, чтобы представить себя в той или иной ситуации, то в ближайшем будущем все изменится. В квестах буду создавать условия, близкие к тем, в какой реальности они находятся: будь то сильное изменение температуры воздуха и запаха, или более аутентичные предметы и правдоподобные декорации.

Основной путь развития направлен в Европу и США. Это объясняется тем, что инвестиции, которые необходимо вложить для создания квеста в Екатеринбурге и в Париже сейчас примерно одинаковые. При этом в Европе цена игры будет гораздо выше. Поэтому российские квесты постепенно охватывают Нью-Йорк, Лос-Анджелес, Париж, Лондон, Берлин.

Таким образом, можно сделать следующие выводы по рынку квестов и его перспективе:

1. Во-первых, рынок существенно повзрослел – образовались крупные игроки, более мелкие начали объединяться, ушла заоблачная рентабельность, которая влияла на всех игроков и на качество квеста;
2. Во-вторых, рынок сам начал формировать механизмы борьбы против некачественной конкуренции;
3. В-третьих, несмотря на сокращение крупных сетей (только «Клаустофобия» потеряла половину своих франчайзингов за 2017 год), рынок квестов в России стремительно развивается. Сегодня Москва экспортирует на Запад не только сценарии, но и полностью создают для партнеров квесты под «ключ»;
4. Развитие рынка предполагает внедрение новых технологий.

2.2 Анализ рынка реальных квестов в Челябинске и Екатеринбурге

2.2.1 Анализ рынка в Челябинске

Для анализа рынка квестов в Челябинске было проведено анкетирование с целью выяснить у жителей Челябинска, какие аспекты (помимо цены) важны для них в квест-комнате. Исследование показало, что больше всего обращают внимание на сюжет (25%) и меньше всего на популярность квеста (8%). Результаты представлены на рисунке 2.1.

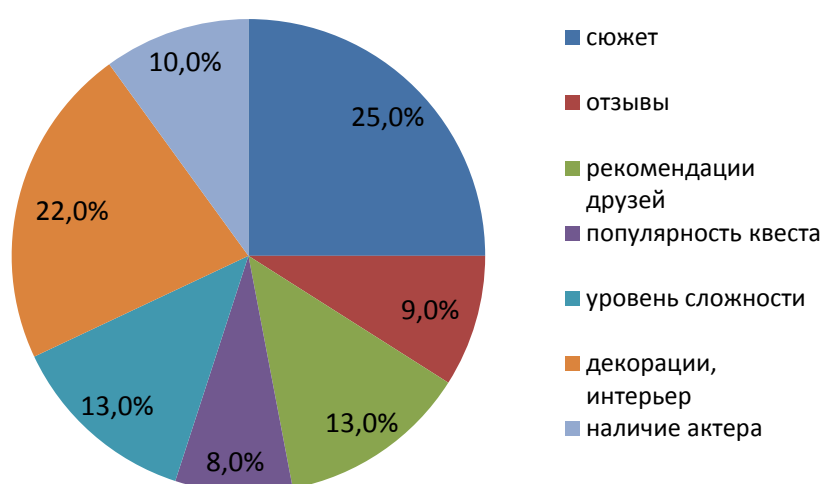


Рисунок 2.1 – Неценовые характеристики качества квеста

Экспертным методом оценим по данным критериям квест-комнаты Челябинска по десятибалльной шкале, где 1 – это плохо, 10 – отлично, и составим карту позиционирования. Результаты представлены в таблице 2.1 и рисунке 2.2 [21-24].

Таблица 2.1 – Сравнительная характеристика квест-комнат Челябинска по неценовым критериям

Показатель	В баллах							
	QuestPlay	Квест хаус	Выход	Индиана	Red Door	Chel-Bunker	Адреналин	Questions
сюжет	10	10	8	9	7	2	3	4
декорации, интерьер	10	10	7	9	8	1	4	3

Продолжение таблицы 2.1

Показатель	В баллах							
	QuestPlay	Квест хаус	Выход	Индиана	Red Door	Chel-Bunker	Адреналин	Questions
уровень сложности	8	8	5	7	4	2	6	5
рекомендации друзей	9	9	8	8	6	7	4	5
наличие актера	1	1	5	1	1	10	1	1
отзывы	9	9	7	9	5	6	4	5
популярность квеста	9	9	8	7	6	4	4	4
Итого:	56	56	48	50	37	32	26	27

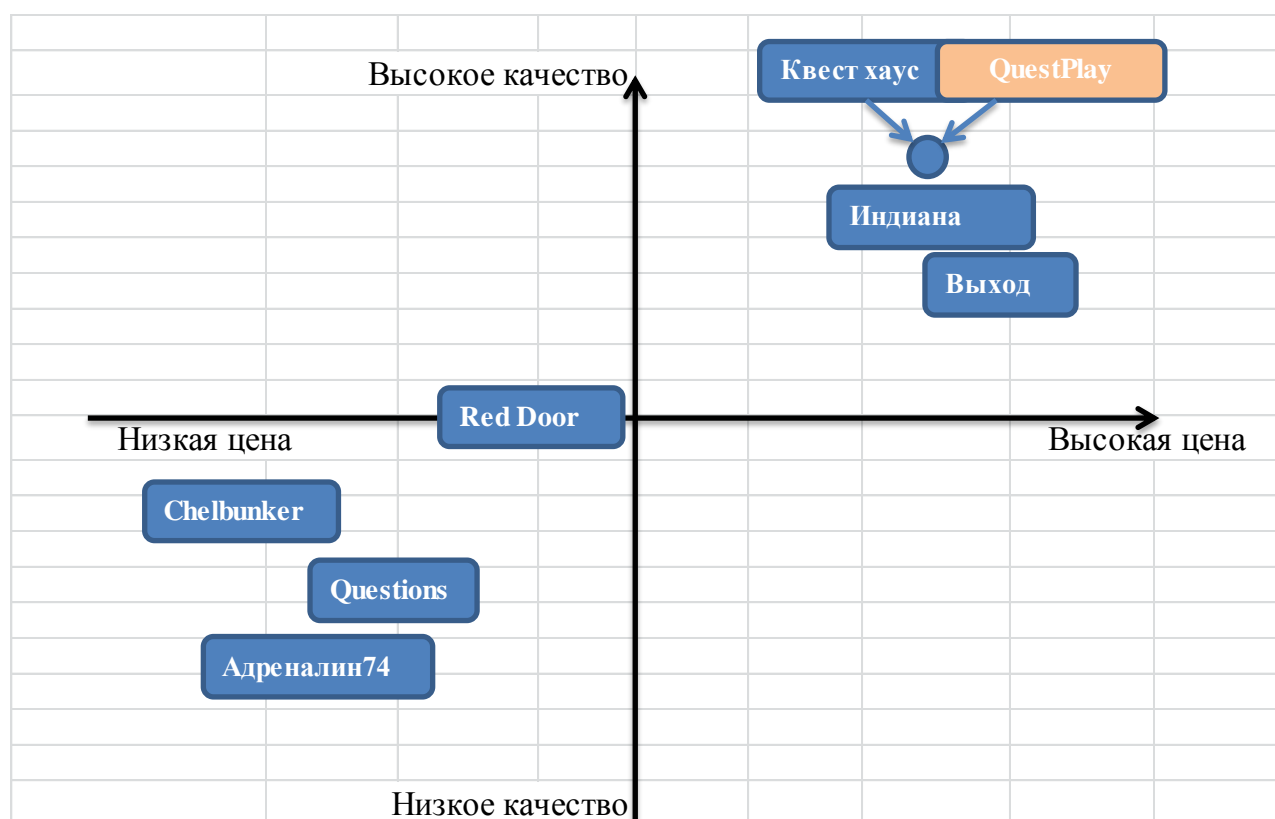


Рисунок 2.2 – Карта позиционирования

Следующим шагом будет выявление загруженности квестов из разных групп позиционирования (рисунок 2.3).

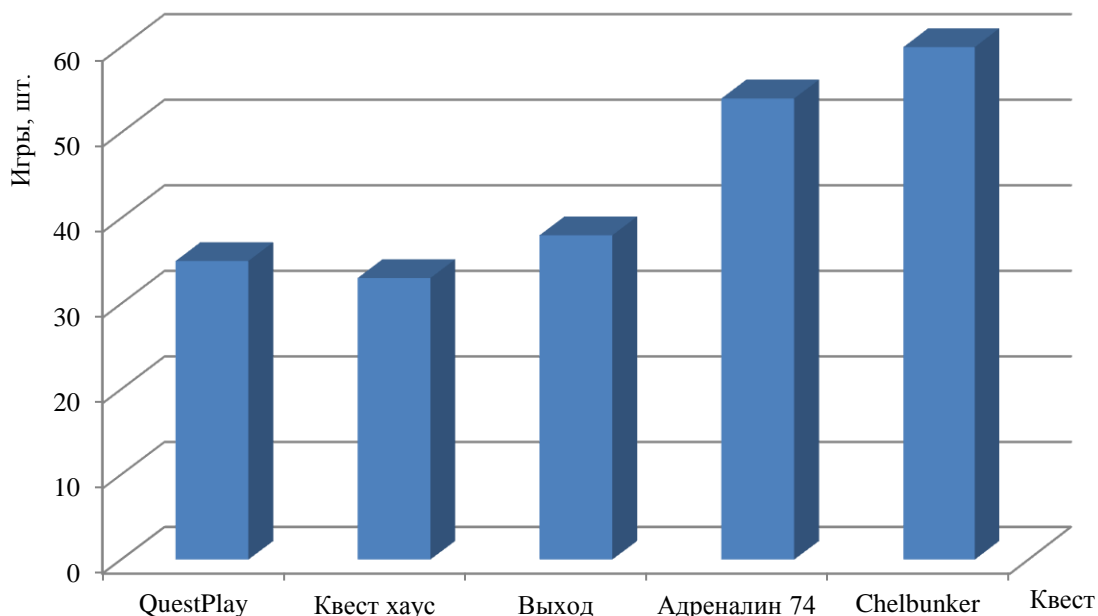


Рисунок 2.3 – Загруженность квест-комнат из различных групп позиционирования за месяц

Проанализировав рынок квестов по стране в сравнении с Челябинском, был сделан вывод, что средняя цена и количество игр в городе гораздо ниже, чем в других регионах. Результаты представлены на рисунке 2.4.

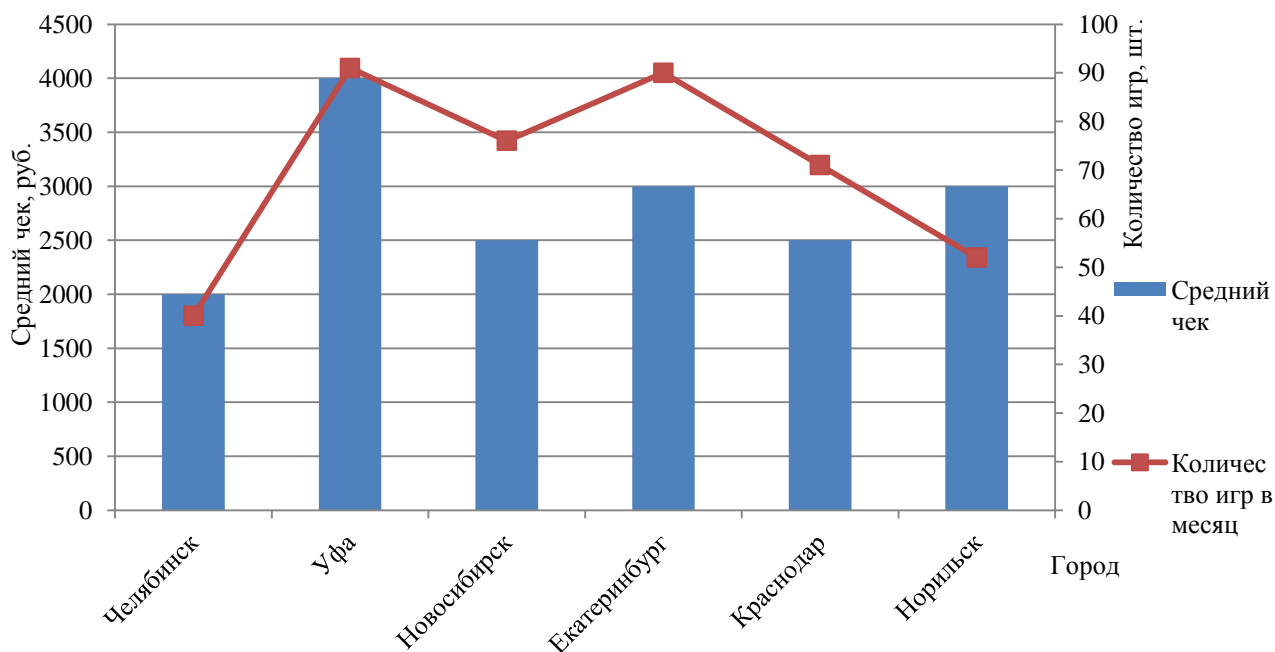


Рисунок 2.4 – Рынок квестов в разных регионах страны

Как видно из рисунка, наибольшей популярностью квест-комнаты пользуются в Москве и Санкт-Петербурге. В данных регионах наибольший ценник на игру и наибольшее количество игр в месяц. Рассмотрим эти же данные, только без учета выделяющихся регионов, чтобы оценить положение Челябинска в сравнении с другими крупными городами страны (рисунок 2.5):

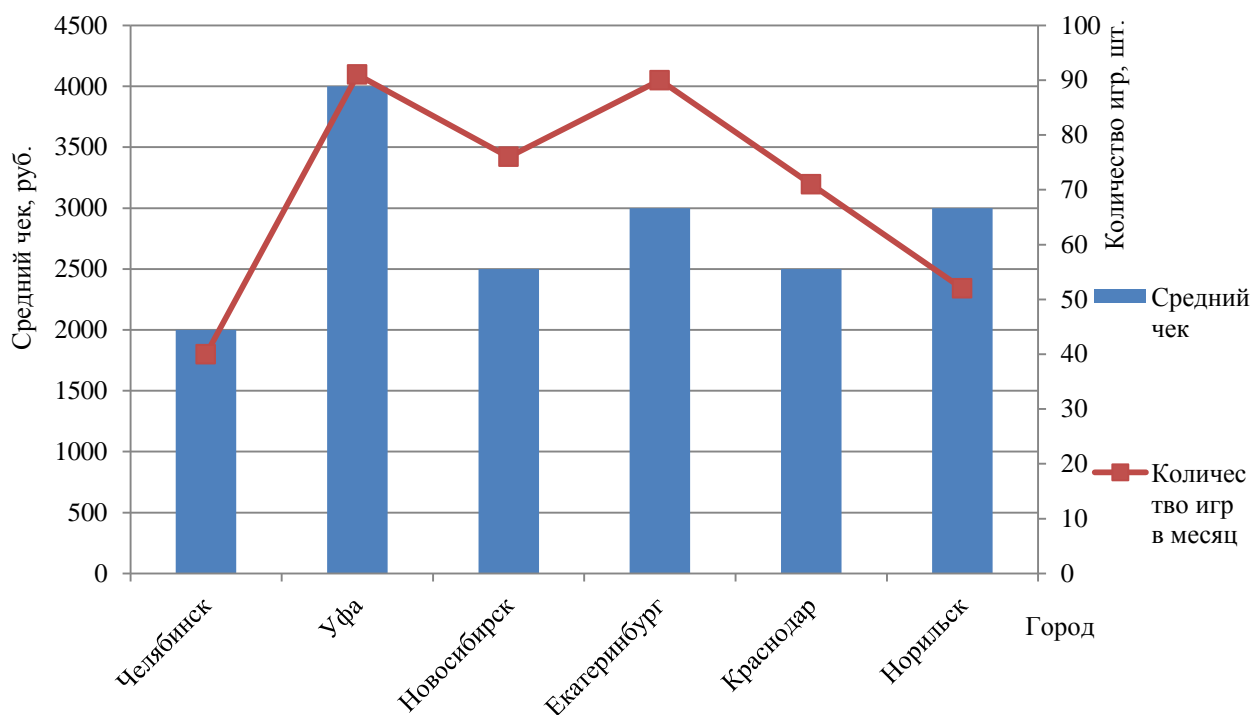


Рисунок 2.5 – Рынок квестов в разных регионах страны

После проведения анализа рынка квестов в Челябинске можно сделать вывод, что ситуация кардинально отличается от России в целом. Жители города больше предпочитают недорогие квесты и не обращают сильного внимания на качество. Хороший качественный квест стоит дорого, и поэтому не может позволить снизить цену на игру до уровня 1500 р., чего нельзя сказать о «дешевых» квестах. Последние очень сильно демпингуют, продавая свои квесты через купонные сайты с 80% скидкой. Конкурировать с серьезными сетями по качеству при одинаковых ценах у них нет никакой возможности. Это и не удивительно, ведь у них общая сметная стоимостью в районе 30 тысяч рублей с учетом зоны ресепшен. Два стула из Икеи, три кодовых замка, надписи красной краской, звук через компью-

терные колонки, сиротливо стоящие в углу комнаты. Их цель проста: заработать любым путем при минимальных затратах. В то время как крупные сети постоянно увеличивают бюджеты: больше площади, масштабнее декорации, сложнее электроника. К настоящему времени ценник на стройку топового квеста вырос до 7-8 млн. рублей. Соответственно, и цены на такие квесты достаточно высоки. Но, к сожалению, челябинцы выбирают квесты исключительно по ценовой категории. И лишь 10-15% населения готовы платить за эмоции и интересные задания.

В связи с тем, что дорогие и качественные квесты не очень популярны, мы решили посмотреть общий уровень жизни в Челябинске, результаты анализа во многом объясняют рыночные тенденции. На рисунке 2.6 представлены среднедушевые доходы населения Челябинской области за 2015-2017 гг.

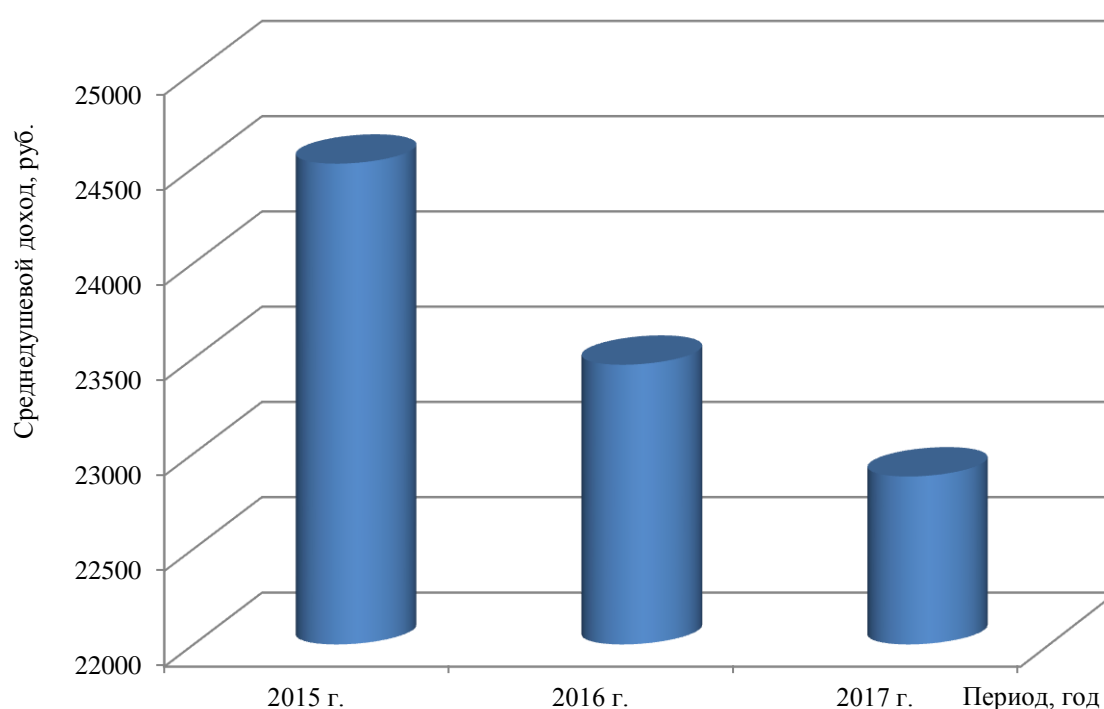


Рисунок 2.6 – Среднедушевые денежные доходы населения в Челябинской области

Из графика видно, что доходы населения за 3 года уменьшились на 7,18%, что в абсолютном выражении составило 1 642руб. На следующем графике представлена среднедушевая покупательная способность населения Челябинской области за 2013-2016 гг. (рисунок 2.7).

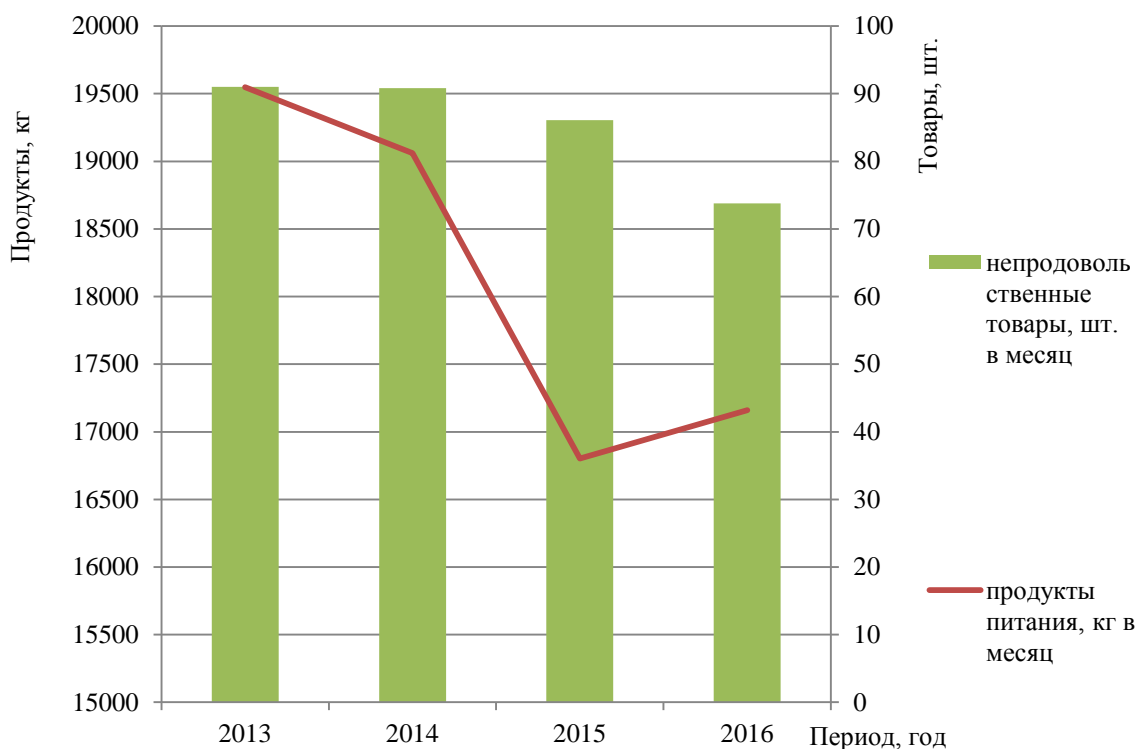


Рисунок 2.7 – Среднедушевая покупательная способность населения Челябинской области

Логично, что уменьшению доходов сопутствует уменьшение покупательной способности. Так, продуктов питания стали покупать на 13% меньше, а непродовольственных товаров – на 23%.

Также мы сравнили Челябинскую область с ближайшими регионами – Екатеринбург, Пермь и Уфа – и сравнили их уровень жизни по трем критериям: образование, безработица, и доля населения с доходами ниже прожиточного минимума. Результаты представлены на рисунке 2.8 [25].

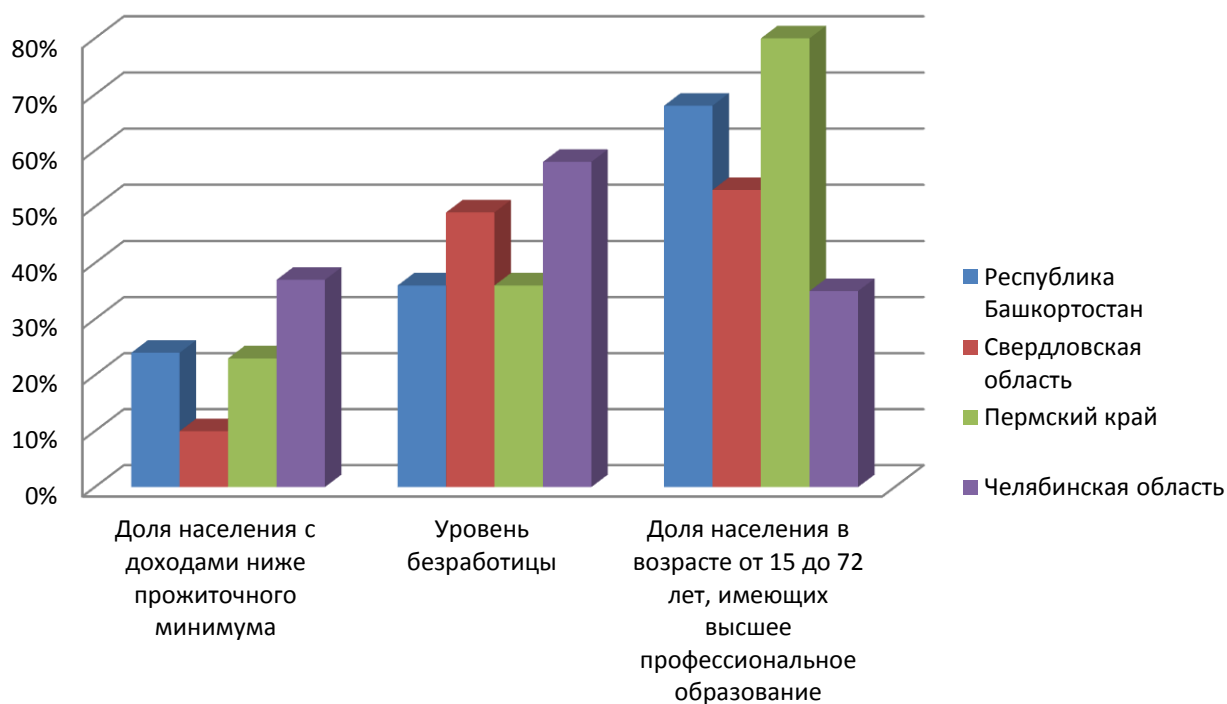


Рисунок 2.8 – Уровень жизни в Челябинской и смежных областях

Также, в данных регионах мы рассмотрели среднедушевые доходы населения за последние 3 года. Результаты представлены на рисунке 2.9 [27-30].

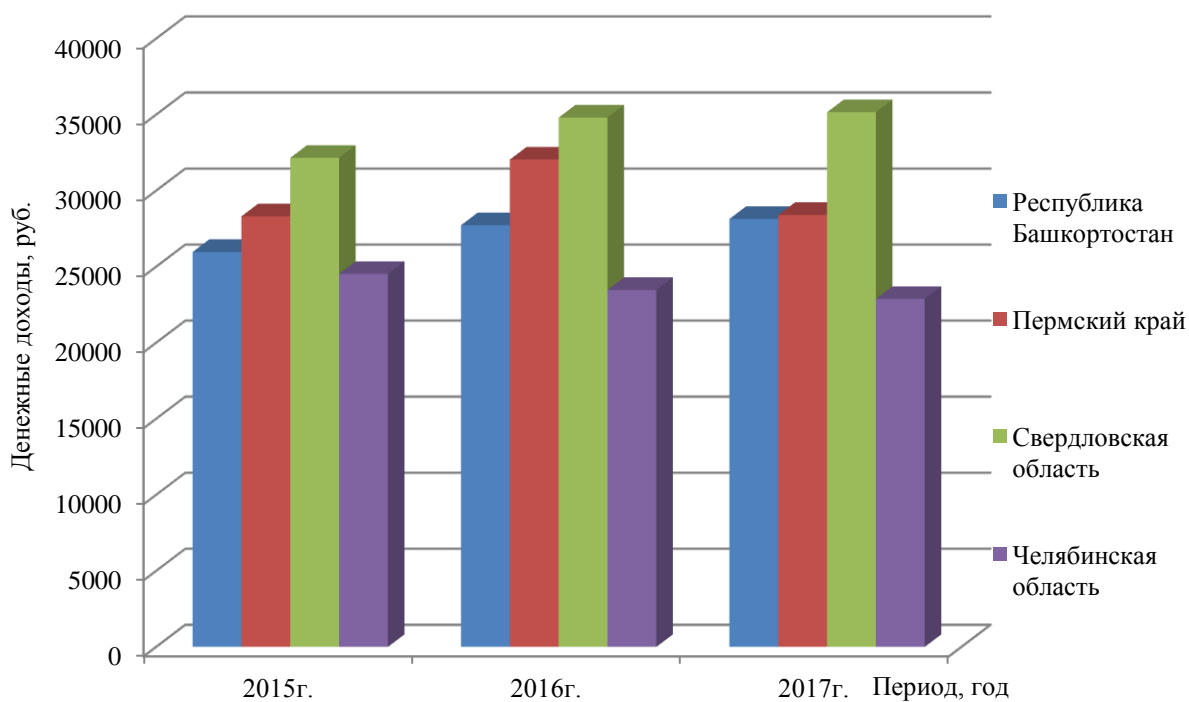


Рисунок 2.9 – Среднедушевые денежные доходы населения в регионах

Из диаграммы видно, что доходы населения в других регионах увеличились в среднем на 8%. При этом средние доходы в 2017 году в других регионах на 29% выше, чем в Челябинской области, что в абсолютном выражении составляет почти 7 000 руб.

По результатам всего вышесказанного, можно сделать вывод, что довольно низкий уровень жизни и снижение доходов населения заставляют граждан делать выбор в пользу более дешевых квестов.

2.2.2 Анализ рынка в Екатеринбурге

В самом начале, когда рынок квестов в Екатеринбурге только начал развиваться, были популярны самые стандартные темы: побег из тюрьмы, ограбление банка, пираты. Но развитие этого сегмента началось настолько внезапно и стремительно, что сейчас, три года спустя, в городе очень большое количество квестов «на любой вкус и цвет»: ужастики, зомби, Алиса в стране чудес, и даже Хоббит и Властелин колец.

В Екатеринбурге существует уже более 70 квестов более чем от 30 компаний. Число квестов и самих компаний меняется почти каждый день, потому что рынок этот относительно новый (существует с 2013 года) и в данный момент он переживает вторую волну популярности.

Качество квестов уже сейчас очень сильно разнится и эта разница увеличивается постоянно, появляются новые тенденции и новые форматы, рынок растет в высоту и в ширину. Участники рынка тоже разные – от крупных франшизных сетей, до предпринимателей-одиночек. Рассмотрим обоих участников рынка.

1. Франшизные сети квестов. Примерно половину рынка квестов Екатеринбурга занимают крупные франшизные проекты, представленные сразу во многих российских городах. Если взять самые популярные квест-франшизы России, то можно выявить трех безусловных лидеров рынка, это компании:

- 1) «Клаустрофобия» (Москва) - сейчас насчитывает более 110 работающих квестов по России и больше 60 на стадии строительства;
- 2) «Выход» (Новосибирск) - около 70 действующих квестов и более 40 строятся;
- 3) «Выйти из комнаты» (Казань) - около 70 открыто и более 35 строятся;

Все эти три компании представлены в Екатеринбурге, но неоспоримым лидером является «Клаустрофобия».

2. Местные игроки. В то время как франшизные игроки один на другого похожи своими корпоративными стандартами, ориентированными на максимальный охват аудитории, большими вложениями и технологичностью – местные предприниматели более мобильные и в то же время более бедные. Свобода выбора и ограниченность в ресурсах вынуждает проявлять изобретательность при создании квестов и не всегда получается удачно. В этой части рынка гораздо больше форматов и смелых решений, но и низкокачественных квест-проектов предостаточно, т.к. единственной мерой их качества является здравый смысл и опыт самого предпринимателя.

Из заметных игроков рынка можно выделить такие компании как:

- 1) «Кибернетика»;
- 2) «Джуманджи»;
- 3) «Локап»;
- 4) «Паника»;
- 5) «Q-Rooms»;
- 6) «RRquest»;
- 7) «Inside quest»;
- 8) «Под Замком»;
- 9) «Нервы»;
- 10) «Интуиция» и другие (всего около 20 компаний).

Почти у всех местных игроков по одной локации, т.е. они расположены по одному адресу, разве что у «Под Замком» два адреса и 4 действующих квеста. Количество квестов на одном адресе у всех разное, но в среднем 2-3 квест-комнаты.

Как ранее было сказано, на рынке существует как качественные, дорогие квесты, так и низкокачественные. В таблице 2 представлены квесты в Екатеринбурге той и другой категории.

Таблица 2.2 – Сводная таблица квестов высокого и низкого качества в Екатеринбурге

Относительно высокое качество	Средняя цена, руб.	Относительно низкое качество	Средняя цена, руб.
Клаустрофобия	3 000	Под замком	1 700
Локап	3 000	Объект	1 500
Кибернетика	3 000	Ловушка Джокера	1 500
Inside Quest	2 700	ЕКБ Квест	1 800
По ту сторону	2 500	HorroR KvesT	2 000
Выход	2 300	Time of Legends	1 500
Ловушка	4 000	Взаперти	1 300
Шерлок	2 500		
Интуиция	2 700		

Таким образом, рынок в Екатеринбурге достаточно конкурентный, но новым сильным игрокам на нем все же найдется место.

2.2.3 Характеристика объекта исследования

В Челябинске на данный момент существует около 15 квестов. Одним из наиболее качественных и интересных является квест «QuestPlay». Рассмотрим возможность развития бизнеса на основе характеристик данного квеста.

Компания квестов «QuestPlay» появилась в Санкт-Петербурге в 2014 году. За это время они открыли более 20 квест-комнат различных тематик и сложности. Также они продали свои франшизы по разным городам нашей страны: Москва, Тюмень, Краснодар, Петропавловск-Камчатский, Нижний Новгород, Ростов-на-

Дону, Самара. Челябинск, где также стали весьма популярны среди квестоманов и других желающих с пользой провести свое свободное время.

В Челябинске квест-комната QuestPlay открылась в 2016 году. За два года своей работы они открыли две локации: «Остров проклятых» и «Заклятье».

В таблице 2.3 представлены основные показатели их финансовой деятельности за период 2016-2017 гг.

Таблица 2.3 – Финансовый результат квест-комнаты

В рублях

Год	Месяц	Количество игр, шт.	Выручка	Затраты	Прибыль
2016г.	февраль	14	27 950,00	32 562,81	-4 612,81
	март	41	83 550,00	89 261,31	-5 711,31
	апрель	35	70 830,00	60 477,11	10 352,89
	май	24	50 200,00	72 175,11	21 975,11
	июнь	37	71 700,00	9 421,91	62 278,09
	июль	22	42 450,00	56 063,27	-13 613,27
	август	22	41 900,00	67 776,13	-25 876,13
	сентябрь	23	42 900,00	46 578,00	-3 678,00
	октябрь	35	71 350,00	22 619,00	48 731,00
	ноябрь	24	40 900,00	22 494,00	18 406,00
	декабрь	20	41 400,00	36 540,00	4 860,00
2017г.	январь	77	172 500,00	99 496,67	73 003,33
	февраль	86	186 200,00	63 546,18	122 653,83
	март	82	179 100,00	68 690,08	110 409,92
	апрель	52	108 000,00	62 594,49	45 405,51
	май	36	59 900,00	44 076,62	15 823,38
	июнь	37	84 200,00	50 032,92	34 167,08
	июль	38	78 750,00	12 972,40	65 777,60
	август	38	66 400,00	49 844,57	16 555,43
	сентябрь	21	47 750,00	44 416,77	3 333,23
	октябрь	36	74 950,00	51 549,13	23 400,87
	ноябрь	27	56 200,00	32 391,86	23 808,14
	декабрь	39	36 050,00	18 859,70	17 190,30
	Итого:	866	1 735 130	1 114 440	620 690

Для наглядного отображения представим данные в виде графиков (рисунок 2.10, 2.11).

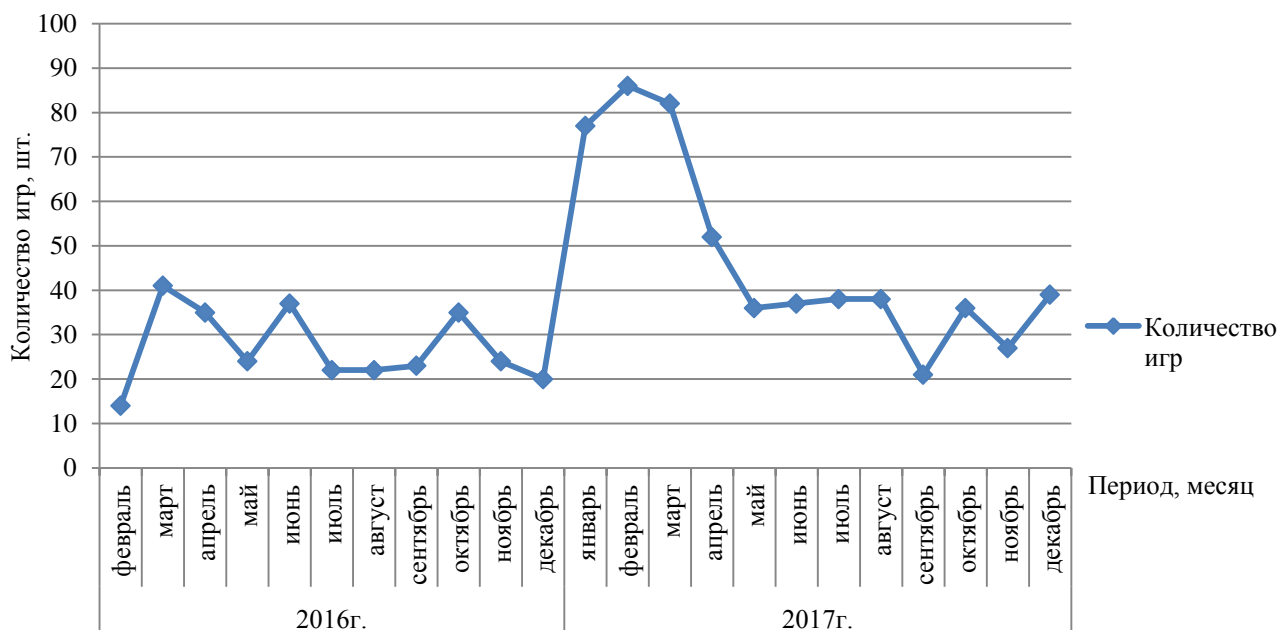


Рисунок 2.10 – Количество игр

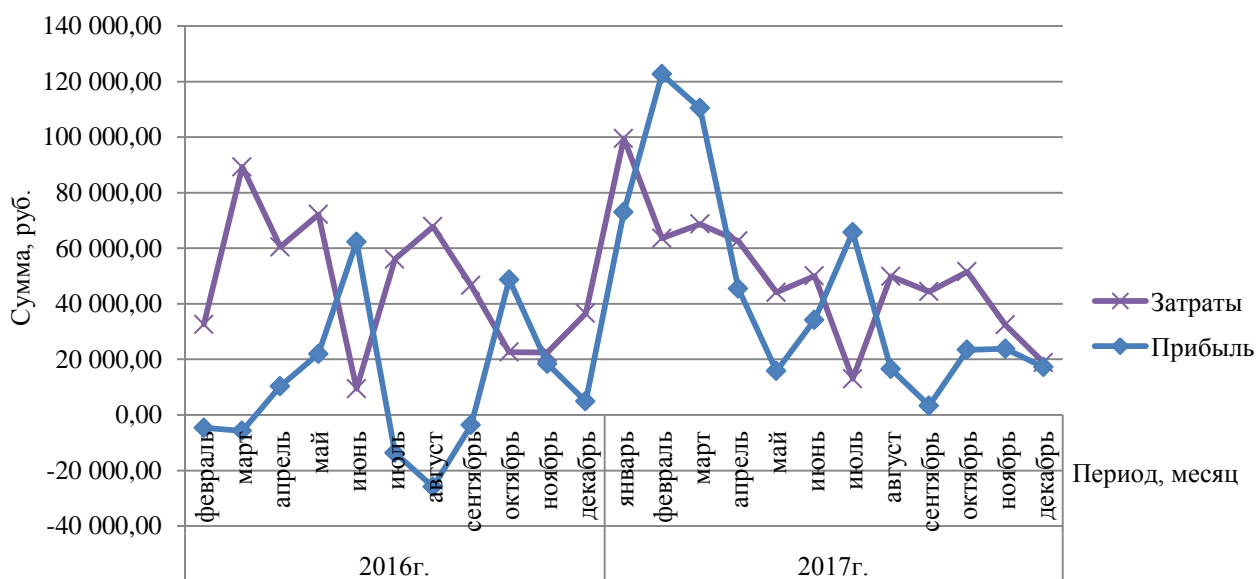


Рисунок 2.11 – Динамика прибыли и затрат

Видно, что в последние шесть месяцев 2017 года количество игр в разы сократилось, а соответственно сократилась и прибыль. Нашей целью является: выявить причины уменьшения спроса, а также предложить возможные решения проблемы.

Данное предприятие функционирует без краткосрочных и долгосрочных кредитов, то есть собственный капитал финансирует все имущество организации. Рассчитав рентабельность продаж, мы получили следующие результаты (рисунок 2.12):

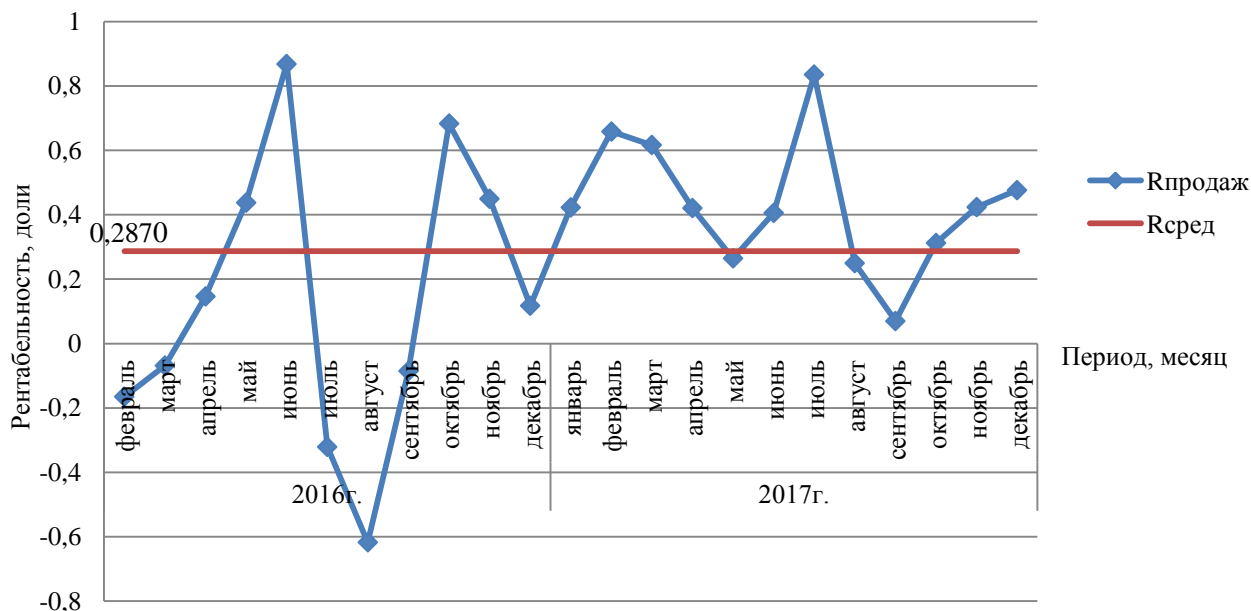


Рисунок 2.12 – Динамика рентабельности продаж

Несмотря на то, что у компании были как взлеты, так и падения, последние несколько месяцев рентабельность продаж держится на уровне 30-50%, что является хорошим результатом.

2.3 Выбор направления развития бизнеса

Как и любой другой продукт или товар, квест-комната имеет свой жизненный цикл, который по оценкам экспертов составляет примерно 3 года. На рисунке 2.13 представлен жизненный цикл квест-комнаты:

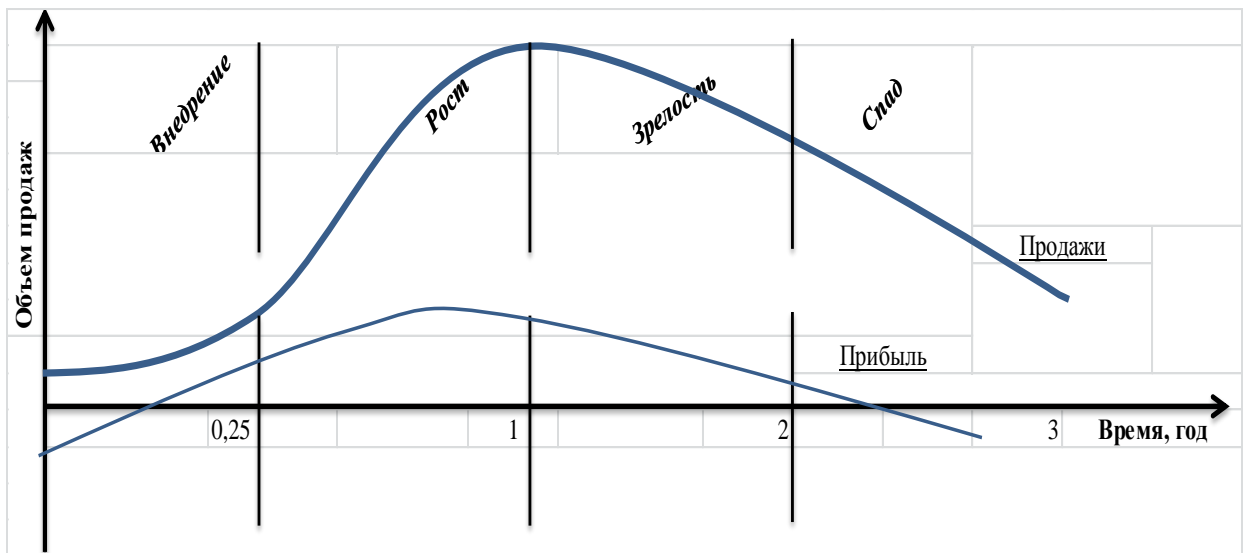


Рисунок 2.13 – Жизненный цикл квест-комнаты

Так, стадия внедрения продукта на рынок в нашем случае составляет 3 месяца. Этот этап характерен тем, что здесь требуются большие затраты и поэтому необходимо прилагать усилия, чтобы новая локация была воспринята на рынке и достигнута точка безубыточности, которая определяет минимальное количество игр. При этом пик продаж происходит через год-полтора, после чего они идут на спад.

Для определения того, какое минимальное количество игр необходимо в месяц рассчитаем точку безубыточности. Для этого определим постоянные издержки и переменные издержки на одну игру.

Прежде всего, необходимо определить среднее количество игр в месяц и среднюю цену. Для определения точной средней цены разделим общую выручку за 2 года (1 735 130 руб.) на общее количество проведенных игр (866 игр). Так, средняя цена будет составлять 2 000,61 руб.

Для определения среднего количества игр из Таблиц 1 возьмем данные по количеству игр за каждый месяц и разделим эту сумму на 23 месяца, в течение которого функционирует квест. Результат представлен на рисунке 2.14:

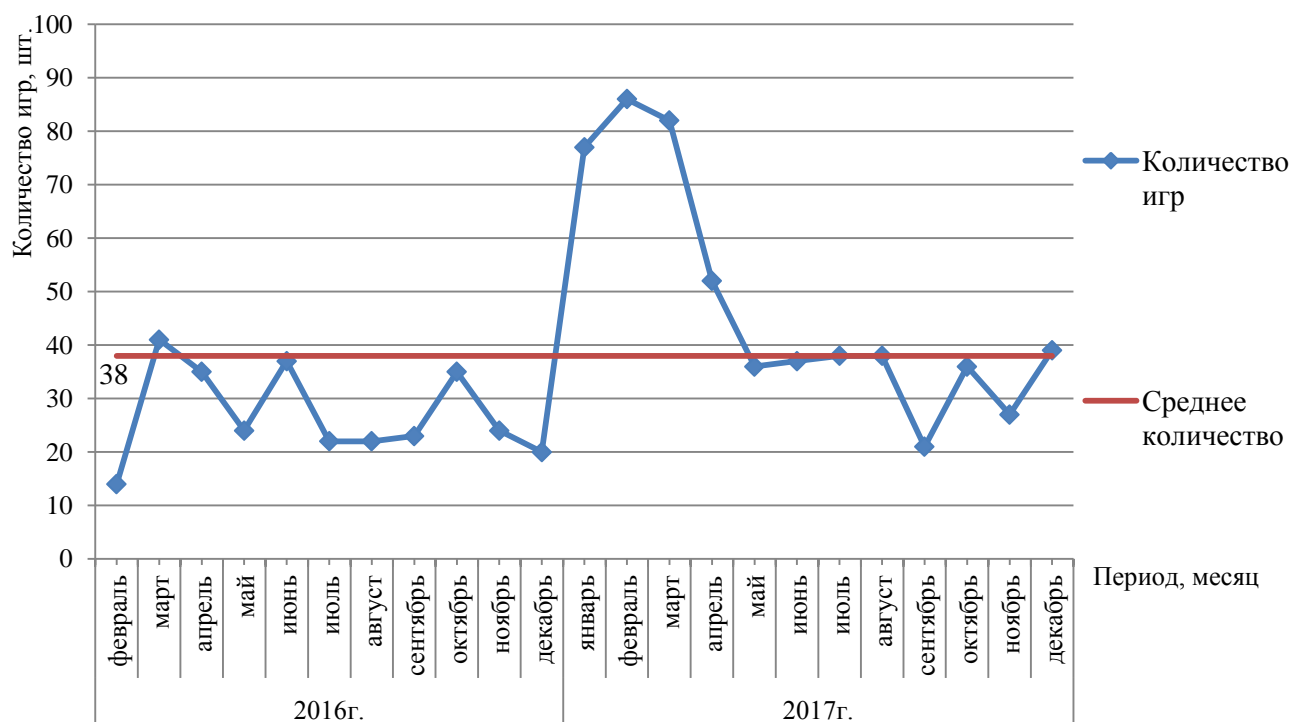


Рисунок 2.14 – Среднее количество игр

Из графика видно, что в месяц в среднем 38 игр.

Далее определим постоянные издержки и переменные издержки на одну игру.

В таблице 2.4 приведены постоянные затраты за месяц.

Таблица 2.4 – Состав и стоимость постоянных издержек квест-комнаты

Постоянные издержки, руб.	
аренда	20 000
содержание и ремонт	1 750
охрана объекта	1 500
реклама	4 500
смс информирование	100
оплата раб телефона	200
налоги	9 333
Итого:	37 383

В таблице 2.5 и рисунке 2.15 представлены состав и размер переменных издержек:

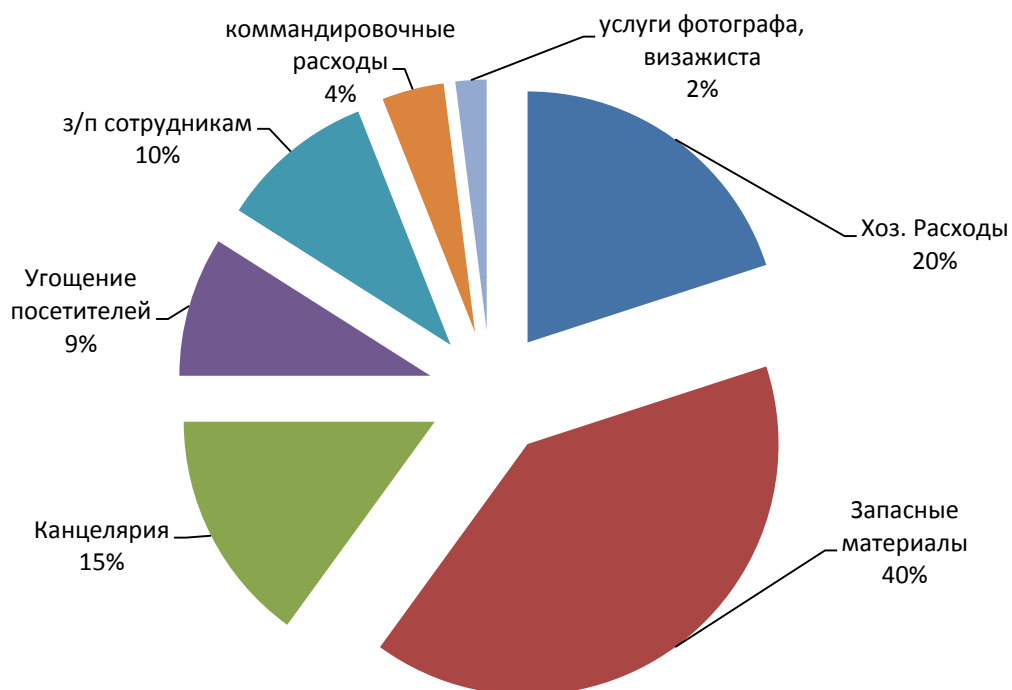


Рисунок 2.15 – Состав переменных затрат

Таблица 2.5 – Расчет удельных переменных издержек

Переменные издержки			
2016	Сумма, руб.	2017	Сумма, руб.
февраль	11 500	январь	15 178
март	10 591	февраль	10 019
апрель	7 800	март	12 116
май	15 800	апрель	10 224
июнь	12 700	май	7 995
июль	8 786	июнь	8 810
август	12 168	июль	10 168
сентябрь	12 308	август	8 666
октябрь	10 719	сентябрь	9 054
ноябрь	10 265	октябрь	10 346
декабрь	15 615	ноябрь	9 809
Среднее за месяц			10 938,05
Переменные издержки на одну игру			287,84

Таким образом, рассчитаем точку безубыточности по формуле 8:

$$Q_6 = \frac{FC}{P - AVC}, \quad (8)$$

где Q_6 – точка безубыточности;
FC – постоянные издержки;
P – средняя цена за одну игру;
AVC – переменные издержки на одну игру.

Так, объем безубыточности составил 22 игры в месяц.

Исходя из данных отчетности и среднего количества игр в месяц можно сделать вывод, что квест-комната покрывает свои текущие затраты и работает прибыльно.

Однако многие эксперты считают, в том числе и Сергей Кузнецов, один из основателей «Клаустрофобии»: «Квесты, которые мы делали в 2013 году, сейчас, бесспорно, являются устаревшими, жизненный цикл квеста – 1-1,5 года. Затем его неминуемо необходимо переделывать или закрывать» [26]. То есть рынок квестов достаточно специфический, так как жизненный цикл квеста имеет так называемый гребешковый вид. Он характеризуется тем, что когда предприятие видит, что товар находится на стадии зрелости и показывает падение объема продаж, то предприятие выпускает новый вид продукта. Этот продукт является модификацией старого, с какими-либо новыми свойствами, что позволит удержать старых и привлечь новых клиентов. Тоже самое происходит и с квест-комнатами – при достижении одной локации стадии зрелости, необходимо создавать, внедрять новую локацию, либо модифицировать старую. Таким образом, жизненный цикл будет иметь следующий вид (рисунок 2.16).

Поскольку через полтора года необходимо внедрять новую локацию, а значит, и привлекать новые инвестиции, то инвестиции, направленные на предыдущую локацию необходимо покрыть за полтора года.

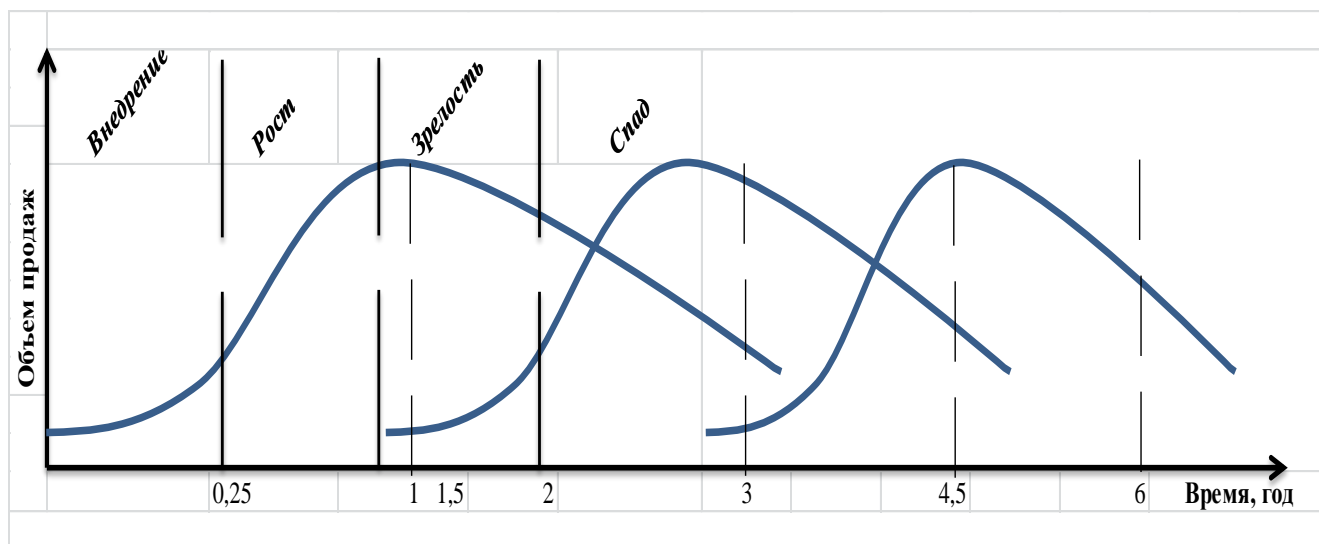


Рисунок 2.16 – Гребешковый жизненный цикл

Следовательно, необходимо большее количество игр. Рассчитаем новую точку безубыточности с учетом инвестиций. Для этого нужно определить размер инвестиций. Состав и размер инвестиций представлен таблице 2.6:

Таблица 2.6 – Состав и размер инвестиций

Наименование	Сумма	В рублях
Строительные материалы	64 000	
Декорации и реквизит	238 000	
Услуги подрядных организаций	52 000	
Видеооборудование	15 000	
Техническое оборудование	40 000	
Услуги программиста	30 000	
Итого:	439 000	

С учетом рисков, необходимый размер инвестиций составит примерно 450 000 руб. Срок их покрытия 18 месяцев. Рассчитаем новый объем безубыточности по формуле 9:

$$Q'_{б.} = \frac{FC + \frac{Inv}{t}}{P - AVC}, \quad (9)$$

где $Q'_{б.}$ – модифицированный объем безубыточности;
 FC – постоянные издержки;
 Inv – инвестиции в новую локацию;

t – срок покрытия инвестиций;
P – средняя цена за одну игру;
AVC – переменные издержки на одну игру.

Таким образом, модифицированный объем безубыточности составил 37 игр в месяц.

Мы видим, что количество игр возросло на 68%, но при этом все равно меньше, чем среднее количество игр, а значит квест покрывает свои текущие затраты и инвестиции в него (рисунок 2.17):

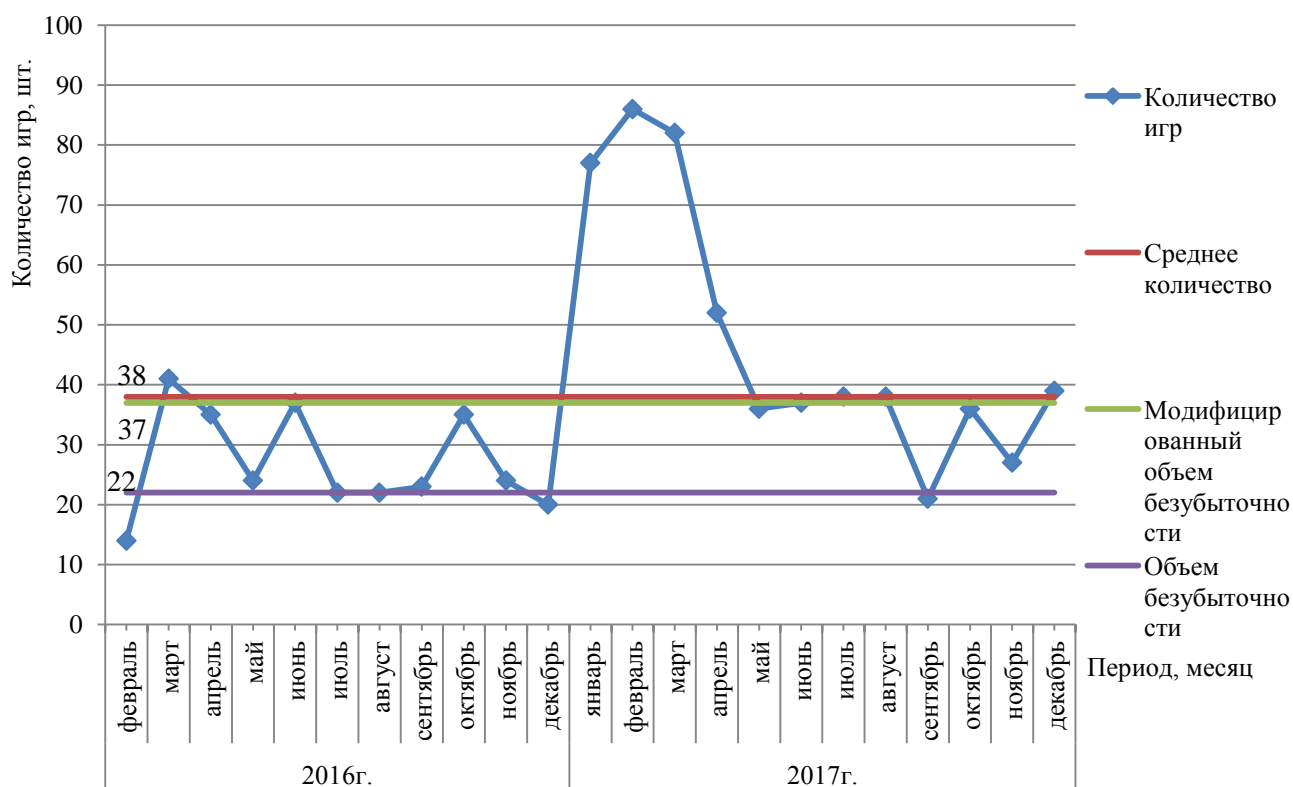


Рисунок 2.17 – Модифицированный и обычный объем безубыточности

Рассчитаем остальные показатели анализа безубыточности. Порог рентабельности рассчитаем как произведение объема безубыточности и средней цены (формула 10):

$$\text{Порог } R = Q'_{б.} * P, \quad (10)$$

где Порог R – порог рентабельности;
 $Q'_{б.}$ – модифицированный объем безубыточности;
P – средняя цена за одну игру.

Таким образом, организации необходимо получать минимум 74 111 руб. выручки, чтобы не иметь убытков, а также и прибыли. Определим среднюю выручку организации. Результаты представлены на рисунке 2.18. Средняя выручка составила 75 440 руб. в месяц.

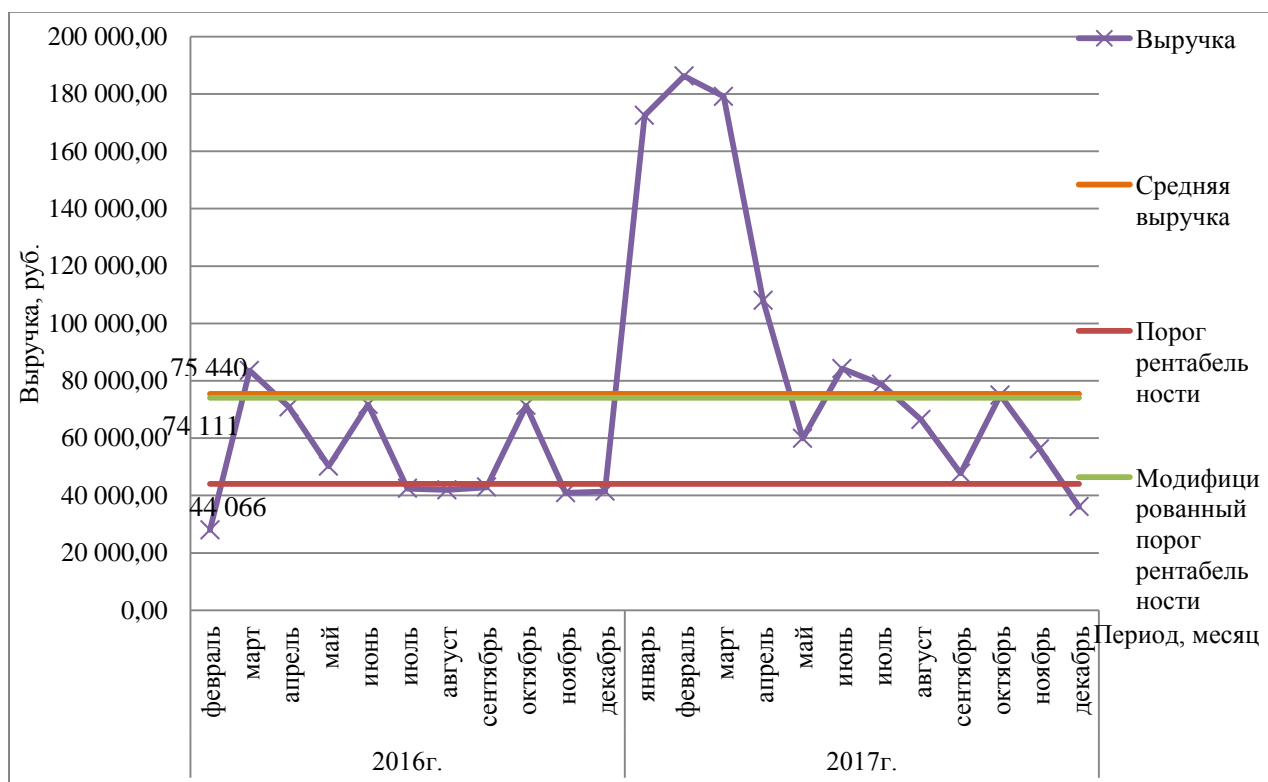


Рисунок 2.18 – Средняя выручка

Далее определим запас финансовой прочности в абсолютном и относительном выражении по формуле 11 и 12.

$$ЗФП_{абс.} = В - \text{Порог } R, \quad (11)$$

$$ЗФП_{отн.} = \frac{В - \text{Порог } R}{В} * 100\%, \quad (12)$$

где $ЗФП_{абс.}$ – запас финансовой прочности в абсолютном выражении;

$В$ – средняя выручка за вес период;

Порог R – порог рентабельности;

$ЗФП_{отн.}$ – запас финансовой прочности в относительном выражении.

Таким образом, предприятие может снизить выручку на 2%, что в абсолютно выражении составит 1 329руб., не понеся при этом убытки.

Также рассчитаем эффект операционного рычага с возмещением инвестиций и без них (формула 13, 14):

$$\text{ЭОР} = \frac{\text{МП}}{\text{ОП}}, \quad (13)$$

$$\text{ЭОР}' = \frac{\text{МП} - \frac{\text{Inv}}{t}}{\text{ОП} - \frac{\text{Inv}}{t}}, \quad (14)$$

где ЭОР – эффект операционного рычага;

МП – маржинальная прибыль;

ОП – операционная прибыль;

ЭОР' – модифицированный эффект операционного рычага с возмещением инвестиций;

Inv – инвестиции в новую локацию;

t - срок покрытия инвестиций.

Эффект операционного рычага без учета инвестиций составляет 2,4, а с возмещением инвестиций – 18,7. Таким образом, эффект операционного рычага с возмещением инвестиций в 9 раз выше, чем при расчете без них. А поскольку мы должны учитывать в расчетах инвестиции в новую локацию, то эффект операционного рычага будет равен 18,64. Это значит, что при увеличении выручки на 1%, операционная прибыль увеличится на 18,64%. И, наоборот, при уменьшении выручки на 1%, операционная прибыль уменьшится на 18,64%.

Рассчитаем цену безубыточности, то есть цену, при которой фирма лишь покрывает свои издержки, также с учетом инвестиций (формула 15):

$$P'_{\text{б.}} = \frac{FC + \frac{\text{Inv}}{t} + Q_{\text{ср.}} * \text{AVC}}{Q_{\text{ср.}}}, \quad (15)$$

где $P'_{\text{б.}}$ - модифицированная цена безубыточности;

FC – постоянные издержки;

Inv – инвестиции в новую локацию;

t – срок покрытия инвестиций;

$Q_{\text{ср.}}$ – среднее количество игр;

AVC – переменные издержки на одну игру.

Цена безубыточности равна 1 929,5 руб. Можно сделать вывод, что со средней ценой 2 003 руб., организация обеспечивает себе прибыль меньше 4%.

Таким образом, чтобы поддерживать квест на уровне безубыточности, необходимо каждые 1,5 года создавать новую локацию. Мы предлагаем поддерживать три локации, и каждый раз перестраивать наиболее старую. Для этого необходимы инвестиции в размере 450 000р. Поскольку стоимость денег через 1,5 года возрастет, то увеличим сумму инвестиций на размер инфляции. По данным ЦБ РФ, прогнозируемая инфляция в 2018 году составляет 2,4%, а в 2019 году 3,1%. Так сумма инвестиций на новую локацию будет составлять: $Inv_{лок.} = 450\ 000 * (1 + 0,024) * (1 + 0,031 * 0,5) = 467\ 942,4р.$

Значит, в течение 18 месяцев необходимо откладывать из прибыли: $Отчисления = 467\ 942,4/18 = 25\ 996,8р.$

Рассчитаем прибыль на месяц после выплаты ежемесячных отчислений в счет постройки новой локации. Для этого рассчитаем выручку, а также затраты, увеличенные на размер инфляции. В таблице 2.7 представлены итоговые результаты:

Таблица 2.7 – Финансовый результат квест-комнаты за месяц

В рублях		
Показатель	Формула	Результат
1)Выручка	$Q_{ср.} * P$	76 137,34
2)Затраты	$(FC + VC) * \left(1 + \frac{inf}{12}\right)$	48 418,03
3)Прибыль	стр.1-стр.2	27 719,32
4)Обязательные отчисления на инвестиции	$Inv_{лок.}$	25 996,80
5)Остаток прибыли	стр.3-стр.4	1 722,52

Из таблицы видно, что квест будет работать на уровне безубыточности практически не получая прибыль. Из проведенного анализа рынка в Челябинске и Екатеринбурге можно сделать вывод, что в Челябинске могут быть более популярны квест низкого качества по более доступным ценам. Поэтому одним из вариантов развития мы рассмотрим открытие нового квеста в Челябинске низкого качества под другим брендом. Вторым вариантом развития мы рассмотрели от-

крытие дорогого квеста в Екатеринбурге высокого качества. Это обусловлено тем, что в Екатеринбурге выше среднедушевые доходы на 54%, а также данный город превосходит Челябинск по рассмотренным критериям уровня жизни.

Вариант 1 – открытие квеста в Челябинске.

Для этого определим размер переменных затрат как 70% от текущих (200р.) и размер постоянных затрат - 90% от текущих (35 000р.). Это обоснованно тем, что затраты на любой квест в Челябинске примерно одинаковые, но все же в дешевом квесте они немного ниже. Также определим для этого варианта размер инвестиций в новую локацию (таблица 2.8):

Таблица 2.8 – Состав и размер инвестиций в открытие новой локации

Наименование	Сумма
Строительные материалы	6 400
Декорации и реквизит	23 800
Услуги подрядных организаций	5 200
Видеооборудование	1 500
Техническое оборудование	4 000
Услуги программиста	3 000
Итого:	43 900
Итого с учетом риска:	50 000
Стоимость инвестиций через 18 месяцев	51 994

В месяц необходимо будет откладывать из прибыли: Отчисления = $51\,993,6/18 = 2\,888,53\text{р.}$

Проанализировав продажи низкокачественных квестов, мы пришли к выводу, что средний объем игр в месяц у них составляет 50-60 игр. Поэтому рассчитаем выручку, приняв, что в месяц будет в среднем проходить 55 игр, и затраты, также увеличенные на размер инфляции. При этом цена безубыточности в этом случае будет равна 886,87 руб.

Поскольку данная категория квестов занижает свои цены, продавая игры на сайтах-купонаторах, а также они не имеют возможности конкурировать с каче-

ственными квестами по высокой цене, то установим предполагаемую цену на игру в размере 1 000р. Расчеты и итоговые результаты представлены в таблице 2.9.

Таблица 2.9 – Предполагаемый финансовый результат квест-комнаты

В рублях

Показатель	Формула	Результат
1)Цена безубыточности	$\frac{FC + \frac{Inv}{t} + Q_{ср.} * AVC}{Q_{ср.}}$	886,87
2)Выручка	Q*P	55 000,00
3)Затраты	$(FC + VC) * \left(1 + \frac{inf}{12}\right)$	46 092,00
4)Прибыль	стр.2-стр.3	8 908,00
5)Обязательные отчисления на инвестиции	Inv/18	2 888,53
6)Остаток прибыли	стр.4-стр.5	6 019,47

Таким образом, вариант 1 приносит небольшую прибыль, однако это не то, чего мы ожидали получить от открытия нового квеста. Рассмотрим другой вариант.

Вариант 2 – открытие квеста в Екатеринбурге.

Для входа на рынок Екатеринбурга необходимо определить какую нишу мы будем занимать, и какой будет наша целевая аудитория. Как известно, все квесты делятся на различные жанры: приключения, детективы, фантастика, мультфильмы, пост апокалипсис, триллер, ужасы, комедия и др. Определим наиболее востребованные квест-комнаты в Екатеринбурге и их жанры (таблица 2.10):

Таблица 2.10 – Жанры наиболее востребованных квестов в Екатеринбурге

Локация	Квест	Жанр
город грехов	Клаустрофобия	детектив
секретные материалы		мистика
сумасшедший фотограф		приключения
пила	Локап	ужасы
дом на окраине		ужасы
код да винче		детектив
астрал	Кибернетика	ужасы
анабиоз		мистика
телепорт		мистика
настоящий детектив	Выход	детектив
бункер 2033		пост апокалипсис

Для того чтобы быть на рынке конкурентоспособным, необходимо определить, какие ниши еще не заняты и какие из них являются наиболее востребованными. На рисунке 2.19 представлено количество квестов, которые относятся к определенным нишам:

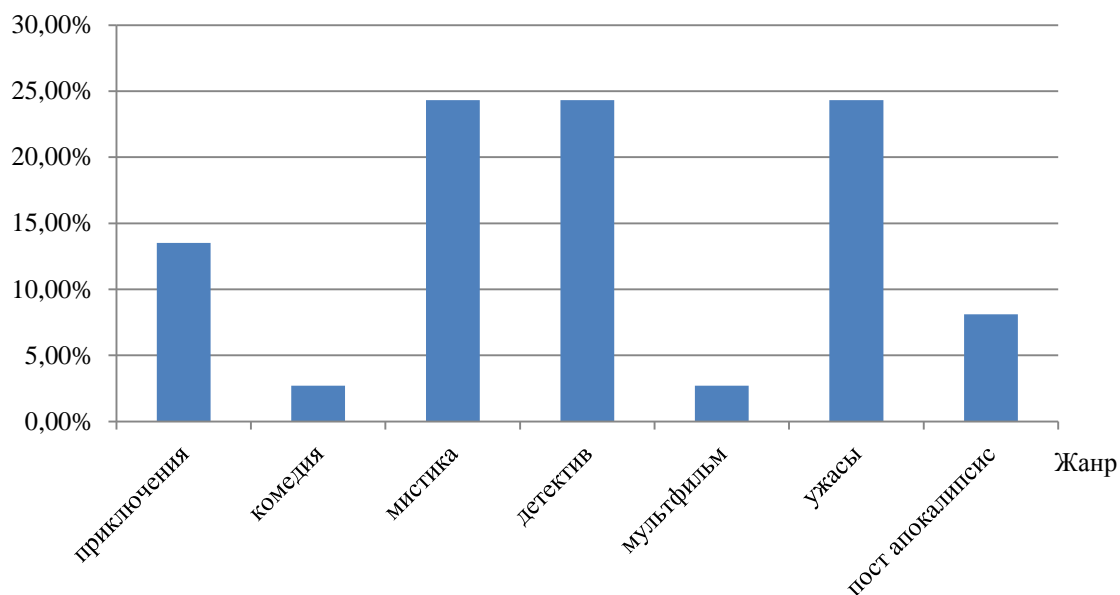


Рисунок 2.19 – Количество квест-комнат в Екатеринбурге, разделенные по жанрам

Из графика видно, что квесты с тематикой комедия и мультфильм еще не присутствуют на рынке в Екатеринбурге. Наша стратегия: детские квесты по мотивам любимых детьми мультфильмам, которые понравятся и заинтересуют не только детей, но и их родителей, так как мультфильмы интересны в любом возрасте. Также это обусловлено тем, что население Екатеринбурга в возрасте до 18 лет увеличилось за последние 5 лет на 9%, кроме того, наблюдается явная положительная динамика (рисунок 2.20):

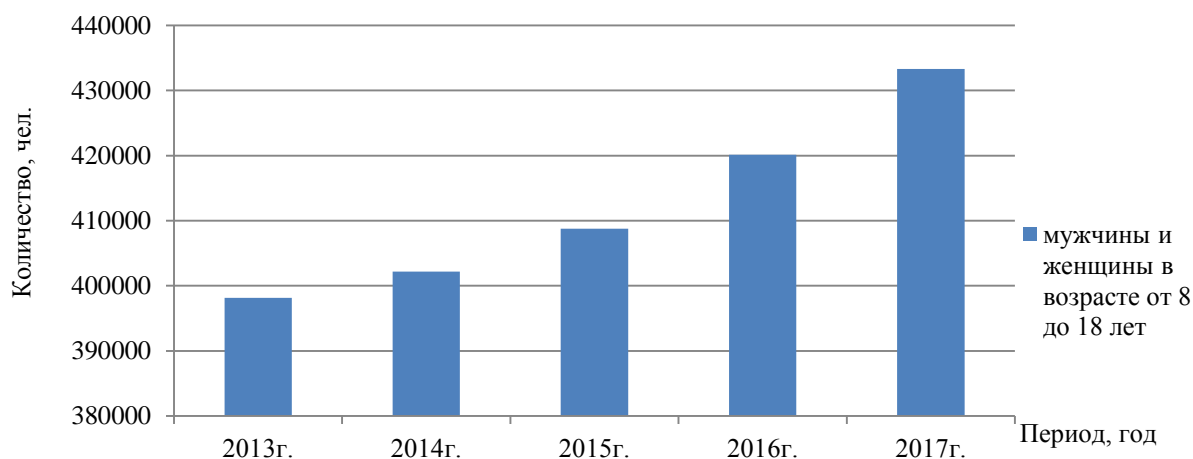


Рисунок 2.20 – Численность населения в возрасте от 8 до 18 лет

Таким образом, открытие квеста в Екатеринбурге жанра мультфильм является реалистичным и прибыльным, а также конкурентоспособным. Поэтому рассчитаем открытие новой локации в Екатеринбурге.

Прежде всего, сравним уровень доходов жителей Челябинска и Екатеринбурга для того, чтобы определить размер затрат на постройку квеста (рисунок 2.21).

Из графика видно, что прожиточный минимум в Екатеринбурге выше на 6,5%, среднемесячная заработная плата выше на 5,5%, а реальные располагаемые денежные доходы населения в Екатеринбурге выше, чем в Челябинске на 28%.

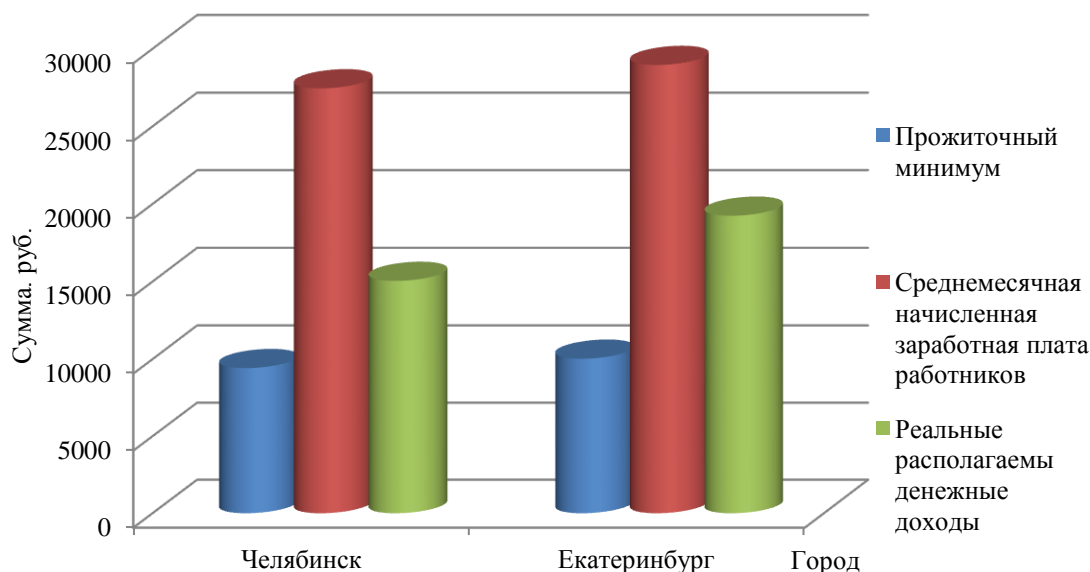


Рисунок 2.21 – Уровень доходов в Челябинске и Екатеринбурге

В связи с этим, определим размер переменных и постоянных затрат в размере в 1,5 раза больше от текущих, то есть 431,76р. и 56 075р. соответственно. Это обусловлено тем. Что в Екатеринбурге уровень жизни выше, а значит, цены и расходы на квест будут значительно выше. Также определим для этого варианта размер инвестиций в новую локацию (таблица 2.11):

Таблица 2.11 – Состав и размер инвестиций в открытие новой локации

Наименование	В рублях	
	Сумма	
Строительные материалы	256 000	
Декорации и реквизит	952 000	
Услуги подрядных организаций	208 000	
Видеооборудование	60 000	
Техническое оборудование	160 000	
Услуги программиста	120 000	
Итого:	1 756 200	
Итого с учетом риска:	2 000 000	
Стоимость инвестиций через 18 месяцев	2 079 744	

В месяц необходимо будет откладывать: $\text{Отчисления} = 2\,079\,744 / 18 = 115\,541,33\text{р.}$

Как и в 1 варианте рассчитаем выручку, приняв, что в месяц будет в среднем проходить 90 игр исходя из того, что среднее количество игр у подобных квестов составляет 90-100 игр в месяц, и затраты, также увеличенные на размер инфляции. Цена безубыточности в этом случае равна 2 289,38.

Поскольку цена на квест не должна быть ниже 2 289,38р., то исходя из того, что средняя цена игры в Екатеринбурге составляет 3 000 р., то возьмем для расчета выручки цену в размере 2 700р. Расчеты и результаты представлены в таблице 2.12.

Таблица 2.12 – Предполагаемый финансовый результат квест-комнаты

В рублях

Показатель	Формула	Результат
1)Цена безубыточности	$\frac{FC + \frac{Inv}{t} + Q_{ср.} * AVC}{Q_{ср.}}$	2 289,38
2)Выручка	Q*P	243 000,00
3)Затраты	$(FC + VC) * \left(1 + \frac{inf}{12}\right)$	95 123,27
4)Прибыль	стр.2-стр.3	147 876,73
5)Обязательные отчисления на инвестиции	Inv/18	115 541,33
6)Остаток прибыли	стр.4-стр.5	32 335,40

Из таблицы видно, что предполагается сравнительно большая прибыль. При этом, несмотря на достаточно высокие обязательные инвестиционные отчисления на строительство новой локации, остаток прибыли остается значительно выше, чем в 1 варианте развития.

Таким образом, открыть квест в Екатеринбурге будет самым оптимальным вариантом. Однако помимо инвестиций в новую локацию, для открытия нового квеста необходимы дополнительные вложения. Смета представлена в таблице 2.13.

Таблица 2.13 – Смета затрат для постройки нового квеста помимо затрат на локацию

В рублях

Зона администрации	диван	4 000
	столик	3 600
	прихожая	18 900
	кулер	3 600
	стол в операторскую	6 000
	стулья, 2шт.	4 000
	комп. оборудование	70 000
	Охрана + видеооборудование	15 000
Санузел	сантехника	1 200
	раковина	2 000
	зеркало	1 000
	строительные и облицовочные материалы на оба помещения	30 000
Маркетинг	вывеска	12 000
	первичные маркетинговые расходы	40 000
	Итого:	210 300
	Итого с учетом риска	250 000

В качестве источника финансирования могут послужить собственные средства учредителей. Период окупаемости вложенных инвестиций составит:

$$PP = \frac{Inv \text{ стр.}}{ЧП}, \quad (16)$$

где Inv стр. – инвестиции в строительство нового квеста;
ЧП – чистая прибыль.

Период окупаемости составляет 7,73 месяца, что является хорошим результатом в данном бизнесе. Таким образом, за год мы получим следующие результаты (таблица 2.14):

Таблица 2.14 – Годовой финансовый результат от открытия нового квеста

Показатель	Значение
Количество игр, шт.	1 080
Выручка, руб.	2 916 000
Прибыль, руб.	1 774 520
Прибыль за вычетом обязательны отчислений, руб.	388 024
Рентабельность продаж, %	13,31

Из данной таблицы можем сделать вывод, что открытие новой квест-комнаты принесет нам дополнительную прибыль в размере 388 тыс.руб.

2.4 Разработка программы лояльности и оценка эффекта от предложенных рекомендаций.

В качестве программы лояльности мы предлагаем объединиться с квестами из нашего ценового сегмента – «Квест Хаус», «Выход», «Индиана» – и создать общий сертификат на год, который будет позволять посещать любые локации из 4 квестов (2 локации у «Квест Хаус», 3 локации у «Выход», 1 локация у «Индианы», 2 локации «QuestPlay»).

Предполагается выпуск сертификатов на 3 игры и на 5 игр. При этом цена одной игры в данном случае будет находится на уровне цены безубыточности –

1 930р. Следовательно, стоимость сертификата на 3 игры будет составлять $1\,930 * 3 = 5\,790$ р., а на 5 игр $1\,930 * 5 = 9\,650$ р. Исходя из того, что сертификат на 3 игры стоит гораздо дешевле (что не маловажно для жителей города), примем, что 70% всех проданных сертификатов будут на 3 игры и 30% - на 5 игр. Поскольку в Челябинске не так много людей, кто хотел бы приобрести сертификаты, то предположим, что 5% от всех посетителей являются любителями и ходят на квесты хотя бы раз в несколько месяцев.

Определим среднее количество игр в год у каждого партнера. В квесте «QuestPlay» среднее количество игр в месяц составляет 38, следовательно, в год проводится на две локации $38 * 12 = 456$ игр. Исходя из того, что у партнеров программы среднее количество игр примерно одинаково, то у остальных среднее годовое значение возьмем пропорционально «QuestPlay»:

- 1)«Выход»: $456/2*3=684$ игры в год;
- 2)«Квест Хаус»: $456/2*2=456$ игры в год;
- 3)«Индиана»: $456/2*1=228$ игры в год.

Поскольку любителей квестов в городе не так много, то только 5% от общего числа посетителей захотят приобрести сертификат после пройденной игры. В этом случае количество проданных сертификатов будет составлять (таблица 2.15):

Таблица 2.15 – Предполагаемое количество проданных сертификатов

Название квест-комнаты	Количество проданных сертификатов, шт.
«QuestPlay»	22
«Выход»	34
«Квест Хаус»	22
«Индиана»	11
Итого:	89

Рассмотрим два варианта развития программы лояльности. В первом случае предположим, что клиенты, купив сертификат, прошли по ним все игры. Во втором случае – клиенты прошли по сертификату только 70% игр, а остальные 30% остались оплачены, но не пройдены, то есть образовался некий пассивный доход.

1 вариант.

Исходя из того, что сертификатов на 5 игр будут проданы только 30%. А на 3 игры – 70%, рассчитаем общее количество проданных игр по сертификатам:

Всего продано игр = $22 * 0,7 * 3 + 22 * 0,3 * 5 + 34 * 0,7 * 3 + 34 * 0,3 * 5 + 22 * 0,7 * 3 + 22 * 0,3 * 5 + 11 * 0,7 * 3 + 11 * 0,3 * 5 = 320$ игр.

При этом мы привлечем к себе только $2/8$ от всего количества игр. То есть количество привлеченных к нам игр составит:

Привлеченные игры = $\frac{320}{8} * 2 = 80$ игр.

Поскольку мы продали сертификаты 22 нашим клиентам, то они к нам вернуться играть уже не по цене 2 500р., а по цене сертификата 1930р. Значит, это число клиентов необходимо вычесть из общего числа привлеченных игр.

Для поддержания эффективности программы лояльности необходимо учесть новые текущие затраты, а именно:

- 1) Покупка пластиковых карт со штрих-кодом в количестве 100шт.. Их стоимость, разделенная на 4 квеста, будет составлять $\frac{2\,771}{4} = 692,75$ р.;
- 2) Оплата ПО crm-системы Yclients. Месячная оплата составляет 570р., следовательно, в год необходимо платить 6 840р.

Дополнительные затраты в год составят 7 532,75р.

Следовательно, мы можем рассчитать количество привлеченных игр в натуральном и стоимостном выражении (таблица 2.16):

Таблица 2.16 – Количество привлеченных игр и их стоимость

Показатель	Количество, игр	Стоимость, руб.
Всего продано игр	320	617 600
Привлеченные к нам игры	80	154 400
Клиенты, купившие сертификат, которые не пойдут на игру по обычной цене	22	55 000
Дополнительные затраты	-	7 532
Итого:	58	91 867

Таким образом, с помощью сертификатов, при условии. Что будут пройдены все игры по ним, мы привлечем дополнительную выручку в размере 91 867р. Рассчитаем новое количество игр, выручку и прибыль:

$$\text{Количество игр}' = \text{количество игр} + \text{привлеченные игры} = 456 + 58 = 514 \text{ игр}$$

$$\begin{aligned} \text{Выручка}' &= (\text{количество игр} - \text{клиенты, купившие сертификат}) * \\ & * \text{средняя цена} + \text{привлеченные игры} * \text{цена по сертификату} = (456 - 22) * \\ & * 2\,003 + 80 * 1\,930 = 1\,023\,702\text{р.} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Прибыль}' &= \text{Выручка}' - \text{FC} * 12 - \text{AVC} * \text{кол. игр}' - \text{доп. затраты} = \\ &= 1\,023\,702 - 37\,383,33 - 287,84 * 514 - 7\,532,75 = 419\,619\text{р.} \end{aligned}$$

Сопоставим эти результаты с нашей текущей деятельностью. Результаты представлены в таблице 2.17:

Таблица 2.17 – Сравнительный анализ финансовой деятельности квест-комнаты

Показатель	До введения сертификатов	После введения сертификатов	Абсолютное изменение	Относительное изменение
Количество игр, шт.	456	514	58,00	12,72%
Выручка, руб.	913 648	1 023 702	110 054	12,05%
Прибыль, руб.	332 632	419 619	86 988	26,15%
Прибыль за вычетом обязательных отчислений, руб.	20 670	107 658	86 988	420,84%
Рентабельность продаж, %	2,26	10,52	8,25	364,84%

Таким образом, из таблицы видно, что прибыль за вычетом обязательных отчислений увеличилась на 420%. Что в абсолютном выражении составило 86 988р., при этом рентабельность продаж увеличилась на 8,25 п.п. и стала составлять 10,52%.

2 вариант.

Данный вариант более реалистичный. Было предположено, что клиенты, которые купили сертификаты, пройдут по ним только 70% игр.

Рассчитаем стоимость игр, привлеченных в этом варианте:

Стоимость привлеченных игр = стоимость всего привлеченных игр * 70% – стоимость игр, на которые не пойдут по обычной цене = $154\,400 * 0,7 - 55\,000 = 53\,080$ р.

Далее рассчитаем количество проданных игр:

Количество игр' = $456 + 80 * 0,7 - 22 = 490$ игр

Дополнительный доход, который мы получим от проданных игр по сертификатам, на которые не пришли клиенты, составит:

Доп. доход = количество проданных нами игр * 30% = $(22 * 0,7 * 3 + 22 * 0,3 * 5) * 1930 * 0,3 = 45\,857$ р.

В таблице 2.18 представлена общая дополнительная выручка от введения сертификатов:

Таблица 2.18 – Размер дополнительно привлеченной выручки от продаж сертификатов

Показатель	Стоимость, руб.
Стоимость привлеченных игр	53 080
Дополнительный доход	45 857
Дополнительные затраты	7 532
Итого:	91 404

Таким образом, с помощью сертификатов, при условии. Что будут пройдены все игры по ним, мы привлечем дополнительную выручку в размере 91 404р. Рассчитаем новую выручку и прибыль:

Выручка' = (количество игр – клиенты, купившие сертификат) * средняя цена + 70% * привлеченные игры * цена по сертификату + доп. доход = $(456 - 22) * 2\,003 + 0,7 * 80 * 1\,930 + 45\,857 = 1\,023\,239$ р.

Прибыль' = Выручка' – FC * 12 – AVC * кол. игр' – доп. затраты = $1\,023\,239 - 37\,383,33 - 287,84 * 490 - 7\,532,75 = 426\,064$ р.

Сопоставим эти результаты с нашей текущей деятельностью. Результаты представлены в таблице 2.19:

Таблица 2.19 – Сравнительный анализ финансовой деятельности квеста

Показатель	До введения сертификатов	После введения сертификатов	Абсолютное изменение	Относительное изменение
Количество игр, шт.	456	490	34,00	7,46%
Выручка, руб.	913 648	1 023 239	109 591	11,99%
Прибыль, руб.	332 632	426 064	93 433	28,09%
Прибыль за вычетом обязательных отчислений, руб.	20 670	114 103	93 433	452,02%
Рентабельность продаж, %	2,26	11,15	8,89	392,89%

Таким образом, из таблицы видно, что прибыль за вычетом обязательных отчислений увеличилась на 452%, что в абсолютном выражении составило 93 433р., при этом рентабельность продаж увеличилась на 8,89 п.п. и стала составлять 11,15%.

Введение новой программы лояльности вместе с нашими партнерами в виде общих годовых сертификатов приведет к следующим результатам:

1) Квест «QuestPlay» привлечет новых клиентов за счет того, что покупателями сертификатов будут клиенты других квестов;

2) Клиенты, купившие сертификат, будут мотивированы тем, что уже заплатили деньги, и будут на подсознательном уровне привязаны к тому, чтобы сходить на игру, чтобы сертификат не «пропал зря»;

3) Квест «QuestPlay» увеличит свои продажи на 7,5%, что в абсолютном выражении составит дополнительные 34 игры. Также повысится рентабельность на 392%.

Результаты проведения программы по развитию бизнеса представлены на рисунке 2.22:



Рисунок 2.22 – Схема проведения программы развития бизнеса

Таким образом, после разработки рекомендаций по развитию бизнеса реальных квестов в Челябинске на примере «QuestPlay» были получены следующие результаты (таблица 2.20):

Таблица 2.20 – Финансовый результат после разработки рекомендаций

Показатель	Текущее состояние	После программы развития	Абсолютное изменение	Относительное изменение
Количество игр, шт.	456	1 570	1 114	244,30%
Выручка, руб.	913 648	3 939 239	3 025 591	331,15%
Чистая прибыль, руб.	20 670	502 128	481 457	2 329,23%
Рентабельность продаж, %	2,26	12,75	10,48	463,42%

Из таблицы видно, что все основные показатели бизнеса кардинально увеличились. Так количество игр возросло на 244%, что в абсолютном выражении составляет 1 114 игр за год, а чистая прибыль увеличится почти на 2 329% или в абсолютном выражении на 481,5 тыс. рублей.

Выводы по разделу два

В процессе анализа финансового состояния квест-комнаты «QuestPlay» было выявлено, что на фоне растущего рынка квестов в России в целом наблюдается снижение основных показателей бизнеса. Данные процессы наблюдаются из-за низкого уровня жизни в регионе и снижения среднедушевых доходов населения.

В качестве вариантов развития данного бизнеса в Челябинске с целью получения прибыли было предложено внедрить программу лояльности. Ее суть состоит в том, чтобы объединиться с высококачественными квестами города и создать общий годовой сертификат на 3 и на 5 игр. Результатом внедрения программы лояльности стало увеличение продаж на 12% и прирост прибыли на 452%, что в абсолютном выражении составило 93,4 тыс. руб.

Также было предложено открыть квест-комнату в Екатеринбурге, где выше уровень жизни и клиенты готовы платить за качество. После анализа рынка в Екатеринбурге было принято решение, что наша квест-комната будет в жанре мультфильма, так как именно эта ниша не занята и востребована. Результатом открытия комнаты является дополнительная годовая прибыль в размере 388 тыс. руб.

Таким образом, предложенные нами варианты развития позволят привлечь дополнительную годовую прибыль в размере 481 000 рублей в год.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенный по данным отчетности 2015-2016 гг. анализ финансово-хозяйственной деятельности компании «QuestPlay» позволил выявить негативные тенденции в плане его деловой активности и обусловленное этим снижение показателей рентабельности.

Мониторинг рынка квестов в Челябинске, Екатеринбурге, а также в ближайших крупных городах привел к выводу, что популярность квестов в Челябинске заметно меньше, чем в других регионах страны.

Для решения выявленных проблем было предложено два пути решения.

Первый – открытие нового квеста в Екатеринбурге. Данное решение было обусловлено тем, что в Екатеринбурге уровень жизни выше, а значит и тратить на развлечения жители готовы больше. Также, в ходе анализа было выявлено, что в Екатеринбурге количество качественных квестов гораздо больше, а также, что для клиентов в наибольшей степени важно именно качество, а не цена. Эти результаты позволили нам прийти к выводу, что открытие квеста в Екатеринбурге будет целесообразным.

Второй – введение программы лояльности в существующем квесте. Суть этой программы в том, чтобы объединиться с качественными квестами города и создать общий сертификат на посещение игр. Так клиенты, приобретя данный сертификат, смогут посетить игры в любом квесте, которые участвуют в программе лояльности. Это позволит привлечь новых клиентов, а также заинтересовать уже существующих.

Результатом внедрения программы лояльности стало увеличение продаж на 12% и прирост прибыли на 452%, что в абсолютном выражении составило 93,4 тыс. руб.

Результатом открытия комнаты является дополнительная годовая прибыль в размере 388 тыс. руб.

В целом, результат от введения программы развития бизнеса следующий. Количество игр возросло на 244%, что в абсолютном выражении составляет 1 114 игр за год, а чистая прибыль увеличится на 2 329% или в абсолютном выражении на 481,5 тыс. рублей.

Экономический эффект от исполнения описанных рекомендаций был оценен в 881 000 рублей дополнительной годовой чистой прибыли.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Арутюнова, Д.В. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / Д.В. Арутюнова. – Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2010. – 122 с.
- 2 Стратегический менеджмент / Под ред. Петрова А.Н. – СПб.: Питер, 2005. – 496 с.
- 3 Красильникова, Л.Е. Экономический анализ: учебное пособие / Л.Е. Красильникова, Э.Г. Сысуева, М.С. Фаренюк. – Пермь: Прокрость, 2016. – 298 с.
- 4 Любушин, Н.П. Экономический анализ / Н.П. Любушин. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 576 с.
- 5 Киреев, В.Л. Экономический анализ: Учебное пособие / В.Л. Киреев. – М.: МИИТ, 2004. – 202 с.
- 6 Герасимов, Б.И. Экономический анализ: учебное пособие. В 2 ч. / Б.И. Герасимов, Т.М. Коновалова, С.П. Спиридонов. – 2-е изд., стер. – Тамбов: Изд-во ТГТУ, 2006. – Ч. 1. – 64 с.
- 7 Финансы организаций (предприятий): учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям, специальности 080105 «Финансы и кредит» / под ред. Н.В. Колчиной. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. – 383 с.
- 8 Экономика предприятия: Учебник для вузов / под ред. В.Я. Горфинкеля, В.А. Швандара. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. – 670 с.
- 9 Неродо, Д.А. Использование методов операционного анализа в управлении финансовыми ресурсами / Д.А. Неродо // Экономика. Бизнес. Банки. – 2015. – № 1 – С. 15.
- 10 Розова, Н.К. Маркетинг / Н.К. Розова. – СПб.: Питер, 2008. – 208 с.
- 11 Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс. 2-е изд. / Филип Котлер; пер. с англ. под ред. С. Г. Божук. – СПб.: Питер, 2006. – 464 с.
- 12 Сысоева, С. Насильно мил не будешь, или что такое лояльность покупателей / С. Сысоева, А. Нейман // Маркетолог. – 2004. – №2. – С. 32–35.

- 13 Алешина, В. Маркетинг для менеджеров: Учебное пособие / В. Алешина. – М.: ФАИР-ПРЕСС, 2003. – 456 с.
- 14 Цысарь, А.В. Лояльность покупателей: основные определения, методы измерения, способы управления / А.В. Цысарь // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2002. – № 5. – С. 57-63.
- 15 Широченская, И.П. Основные понятия и методы измерения лояльности / И.П. Широченская // Маркетинг в России за рубежом. – 2004. – №2. – С.43-54.
- 16 Зефирова, Ю.И. Битвы за лояльность / Ю.И. Зефирова // Маркетинг в России за рубежом. – 2003. – №4. – С. 25-30.
- 17 Бахотский, В.В. Анализ маркетинговой деятельности. Часть II: учебное пособие / В.В. Бахотский, И.П. Войку. – Псков: Изд-во ПГУ, 2015. – 92 с.
- 18 Поделинская, И.А. Стратегическое планирование Учебное пособие / И.А. Поделинская, М.В. Бянкин. – Улан-Удэ: Изд-во ВСГТУ, 2005. – 55 с.
- 19 Загидуллина, Г.М. Стратегический менеджмент: учеб. пособ./ Г.М. Загидуллина., Э.И. Шагиахметова. – Казань: Изд-во КГАСУ, 2013. –127 с.
- 20 Кочугуева, М.Н. Концептуальный анализ стратегического положения бизнес-единиц российской диверсифицированной компании / М.Н. Кочугуева, Д.А. Мошкарева, Н.М. Шадрина, С.М. Юлова // Корпоративные финансы. – 2012. – №1. – С. 25-31.
- 21 Квест-комната «Выход» в Челябинске [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа: <http://chlb.sv-exit.ru/#>
- 22 Квест-комната «ChelBunker» в Челябинске [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа: <http://chelbunker.ru/>
- 23 Квест-комната «Клаустрофобия» в Москве [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа: <https://moscow.claustrophobia.com/ru/quest/>
- 24 Квест-комната «Квест Хаус» в Челябинске [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа: <http://xn----8sbemx8bcfls.xn--p1ai/>
- 25 Рейтинг регионов РФ по качеству жизни 2016г. // РИА Рейтинг: Рейтинги и исследования [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа: http://vid1.rian.ru/ig/ratings/life_2016.pdf

26 Пресс-конференция на тему «Рынок квестов России: итоги 2017 г.» // Электронный журнал «Банковское дело» [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа: <http://www.bankdelo.ru/index.php/podpiska/novosti/1859-press-konferentsiya-na-temu-rynok-kvestov-rossii-itogi-2017-g>

27 Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Челябинской области [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа: <http://chelstat.gks.ru/>

28 Управление Федеральной службы государственной статистики по Свердловской области и Курганской области [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа: <http://sverdl.gks.ru/>

29 Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Пермскому краю [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа: <http://permstat.gks.ru/>

30 Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Республике Башкортостан [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа: <http://bashstat.gks.ru/>