


Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«Южно-Уральский государственный университет»
(национальный исследовательский университет)
Факультет «Международный»
Кафедра «Международный менеджмент»

РАБОТА ПРОВЕРЕНА
Рецензент

Региональный менеджер компании
«Кофейная Кантата»,


А.Р. Арутюнян
2016 г.



ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
Заведующий кафедрой


«Международный менеджмент»,
д.э.н., доцент


Ю.В. Бабанова
2016 г.


**Формирование стратегии развития сети магазинов
«Кофейная Кантата» с учетом международного опыта**

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
ЮУрГУ – 080200.62.2016.895.ПЗ.ВКР


Консультант
по экономической части работы,
к.э.н., доцент


М.И. Соколова
2016 г.

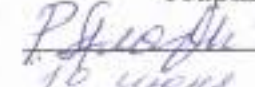
Руководитель работы,
старший преподаватель


А.Н. Короленко
2016 г.

Автор работы,
студент группы Мн-441


Д.А. Козлова
2016 г.

Нормоконтролер,
старший преподаватель


Р.А. Алабугина
2016 г.

Челябинск 2016

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«Южно-Уральский государственный университет»
(национальный исследовательский университет)

Факультет «Международный»
Кафедра «Международный менеджмент»
Направление «Менеджмент»

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
«Международный
менеджмент»
 Ю.В. Бабанова
2016 г.

ЗАДАНИЕ
на выпускную квалификационную работу студента
Козловой Дарьи Алексеевны
Группа Мн-441

1 Тема работы «Формирование стратегии развития сети магазинов «Кофейная Кантата» с учетом международного опыта» утверждена приказом по университету от 15.04 2016 г. № 661

2 Срок сдачи студентом законченной работы «13» июня 2016 г.

3 Исходные данные к работе. Для проведения анализа деятельности организации используются данные, а также информация, полученная в ходе проведения трудовой деятельности в компании.

4 Перечень вопросов, подлежащих разработке:

Общие сведения о предприятии. Анализ внешней среды предприятия для оценки существующих угроз и выявления возможностей, стратегический анализ сильных и слабых сторон предприятия. Выявление позиций предприятия на рынке с помощью матрицы БКГ, анализ конкуренции по Портеру.

Исследование внутренней среды, в том числе определение типа организационной культуры.

Разработка проекта по открытию интернет-магазина в Уральском регионе сети магазинов «Кофейная Кантата».

5 Иллюстративный материал (плакаты, альбомы, раздаточный материал, электронные носители): раздаточный материал в 5 экземплярах на 105 листах;

электронная презентация в системе Power Point размером 894 КБ, общее количество слайдов - 20.

6 Дата выдачи задания «7» ноября 2015

Руководитель работы _____ /А.Н. Короленко/

Задание принял к исполнению _____ /Д.А. Козлова/

7 Консультанты по работе

Наименование глав ВКР	Консультанты по главам работы	Задание выдал	Задание принял
Стратегический анализ внешней и внутренней среды сети магазинов «Кофейная Кантата»	Короленко А.Н.		
Формирование стратегии развития сети магазинов «Кофейная Кантата»	Короленко А.Н.		
Разработка проекта по открытию интернет-магазина сети магазинов «Кофейная Кантата» в Уральском регионе	Короленко А.Н. Соколова М.И.	 	 

КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН

Наименование этапов выпускной квалификационной работы	Срок выполнения этапов работы	Отметка руководителя о выполнении
Выбор темы	20.10.15	Выполнено
Подбор литературы	10.11.16	Выполнено
Написание глав 1 и 2	22.01.16	Выполнено
Написание главы 3	14.03.16	Выполнено
Написание всего проекта	24.04.16	Выполнено
Первое чтение рукописи	30.04.16	Выполнено
Переработка проекта	23.05.16	Выполнено
Подготовка плакатов	01.06.16	Выполнено
Предзащита	14.06.16	Выполнено

Заведующий кафедрой _____ /Ю.В. Бабанова/

Руководитель работы _____ /А.Н. Короленко/

Студент _____ /Д.А. Козлова/

АННОТАЦИЯ

Козлова Д.А. Формирование стратегии развития сети магазинов «Кофейная Кантата» с учетом международного опыта. – Челябинск: ЮУрГУ, Мн - 441; 2016; 88 с., 11 ил., 16 табл., библиогр. список - 23 наим.

Тема формирования стратегии развития организации очень актуальна, так как стратегия является «компасом» для любой компании.

Целью настоящей выпускной квалификационной работы является рассмотрение всех типов стратегий развития в международной практике менеджмента и выбор наиболее подходящей из всего спектра для федеральной сети магазинов «Кофейная Кантата», а, также, разработка проекта по открытию интернет-магазина в Уральском регионе сети галерей «Кофейная Кантата».

Объектом исследования является подразделение компании в уральском регионе - «Кантата Урал», включающее в себя 20 галерей по региону. Головной офис «Кантата-Урал» находится в Челябинске.

Результатом работы является разработка проекта (изменений) по открытию интернет-магазина компании «Кофейная Кантата» в Уральском регионе.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	7
ГЛАВА 1 СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ СЕТИ МАГАЗИНОВ «КОФЕЙНАЯ КАНТАТА».....	9
1.1 Характеристика компании «Кофейная Кантата».....	9
1.2 Анализ внешнего окружения компании «Кофейная Кантата».....	14
1.3 Анализ ресурсов и внутренних возможностей компании «Кофейная Кантата».....	29
1.4 SWOT-анализ компании «Кофейная Кантата».....	37
1.5 Классификация и ранжирование проблем компании «Кофейная Кантата».....	41
ГЛАВА 2 ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ СЕТИ МАГАЗИНОВ « КОФЕЙНАЯ КАНТАТА».....	45
2.1 Определение миссии и стратегического видения компании «Кофейная Кантата».....	45
2.2 Обоснование вариантов стратегии развития компании «Кофейная Кантата».....	49
2.3 Оценка вариантов и выбор стратегии для «Кофейной Кантаты».....	62
2.4 Формализация стратегии сети магазинов «Кофейная Кантата» на основе элементов ССП.....	64
ГЛАВА 3 РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА ПО ОТКРЫТИЮ ИНТЕРНЕТ- МАГАЗИНА СЕТИ МАГАЗИНОВ «КОФЕЙНАЯ КАНТАТА» В УРАЛЬСКОМ РЕГИОНЕ.....	68
3.1 Анализ заинтересованных сторон проекта по открытию интернет-магазина «Кофейной Кантаты» в Уральском регионе.....	68
3.2 Описание содержания проекта.....	70
3.3 Планирование проекта по открытию интернет-магазина «Кофейной Кантаты» в Уральском регионе.....	73

3.3.1	Определение организационной структуры проекта.....	73
3.3.2	Планирование работ и сроков реализации проекта.....	75
3.3.3	Экономическая оценка эффективности проекта.....	80
	ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	86
	БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	87

ВВЕДЕНИЕ

«Целью работы по закладыванию будущего является решение не о том, что следовало бы сделать завтра, а о том, что следует сделать «сегодня», дабы это «завтра» состоялось», - П. Друкер.

Чтобы успевать за изменениями в сфере бизнеса и не отставать от конкурентов, организации должны вырабатывать определенные стратегии поведения. Не существует стратегии, единой для всех компаний. Процесс выработки стратегии зависит от позиции фирмы на рынке, динамики ее развития, ее потенциала, поведения конкурентов, характеристик производимого ее товара или оказываемых ее услуг, состояния экономики, культурной среды.

Выбор стратегии в бизнесе один из ведущих вопросов в управлении. Если цели организации определяют то, к чему она стремится, что планирует получить в результате своей деятельности, то стратегия дает ответ на вопрос: каким способом и с помощью каких действий компания сумеет достичь своих целей в условиях изменяющегося и конкурентного окружения.

Проблема № 1 для любой организации, действующей в условиях рынка - это проблема выживаемости и обеспечения непрерывности развития. В зависимости от складывающихся условий и обстоятельств эта проблема решается различными организациями по-своему, но в основе этой проблемы лежит кропотливая и трудоемкая работа по созданию и реализации конкурентных преимуществ, содержание и организацию которой раскрывает концепция стратегического менеджмента.

Стратегический менеджмент является очень актуальным для российских коммерческих фирм. Отход от централизованного планирования деятельности предприятий, прошедшая приватизация и весь ход экономических преобразований в России заставляют предприятия заглянуть в будущее, формулировать свою стратегию, определять свои главные достоинства и конкурентные преимущества, ликвидировать стратегические угрозы и опасности, то есть непосредственно использовать идеи стратегического менеджмента.

Компании, управление которыми ориентировано на решение краткосрочных проблем, с частыми сменами задач, с меняющимися приоритетами деятельности, не обладающие необходимым запасом интеллектуальной, организационной, экономической и производственной «прочности», не могут устоять в нынешних быстро меняющихся рыночных условиях. Тема развития стратегии организации очень актуальна, так как стратегия является «компасом» для любой компании.

Целью настоящей выпускной квалификационной работы является рассмотрение всех типов стратегий развития в международной практике менеджмента и выбор наиболее подходящей из всего спектра для федеральной сети магазинов «Кофейная Кантата», а, также, разработка проекта по открытию интернет-магазина в Уральском регионе сети галерей «Кофейная Кантата».

Поставленная цель определила следующие **задачи** выпускной квалификационной работы:

1. Провести анализ текущего состояния компании «Кофейная Кантата» на рынке чая и кофе в России;
2. Выявить сильные и слабые стороны компании «Кофейная Кантата»;
3. Раскрыть понятие стратегии, изучить основные типы эталонных стратегий и рассмотреть особенности на примере международных компаний;
4. Провести стратегический анализ возможностей и ресурсов сети галерей «Кофейная Кантата» и сформировать стратегию развития для сети;
5. Обосновать и разработать проект по открытию интернет-магазина сети галерей «Кофейная Кантата» в Уральском регионе, провести экономическую оценку эффективности проекта;
6. Сделать выводы и дать рекомендации.

Объектом исследования является подразделение компании в уральском регионе - «Кантата Урал», включающее в себя 20 галерей по региону. Головной офис «Кантаты Урал» находится в Челябинске.

Предмет исследования – социально-экономические отношения по поводу реализации стратегии.

ГЛАВА 1 СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ СЕТИ МАГАЗИНОВ «КОФЕЙНАЯ КАНТАТА»

1.1 Характеристика компании «Кофейная Кантата»

«Кофейная Кантата» — сеть галерей чая, кофе, эксклюзивных сладостей и подарков с многолетней историей, основанная в 2000 г. Первая галерея была открыта в Москве в апреле 2001 г. в ТЦ «Глобал Сити» и называлась «Кофейная Кантата» — название известного музыкального произведения, написанного Иоганном Себастьяном Бахом.

В этом магазине люди могли не только приобрести изысканные сорта чая и кофе, но и получить квалифицированную консультацию от доброжелательных продавцов-консультантов.

В 2004–2006 гг. было открыто еще 12 магазинов в Москве и 11 — в Санкт-Петербурге. В 2005–2008 гг. активно открывались франчайзинговые магазины в Москве и других крупных городах.

Многолетний опыт работы позволил компании занять лидирующие позиции на рынке, и на сегодняшний день сеть «Кофейная Кантата» насчитывает более 250 галерей по всей России, включая интернет-магазин. А осенью 2012 г. была запущена фабрика по производству шоколада ручной работы [19].

«Кофейная Кантата» делает акцент на душевные продажи, просвещение и индивидуальный подход к каждому гостю.

Бизнес-идея компании - предложить покупателям широчайший ассортимент уникального чая, кофе и сладостей ручной работы.

Задача организации - постоянно повышать эффективность работы, профессионализм сотрудников, улучшать качество сервиса для удовлетворения запросов покупателей. Стратегическая цель - быть стабильной и конкурентоспособной компанией. Упрощенная схема организационной структуры компании представлена на рисунке 1.

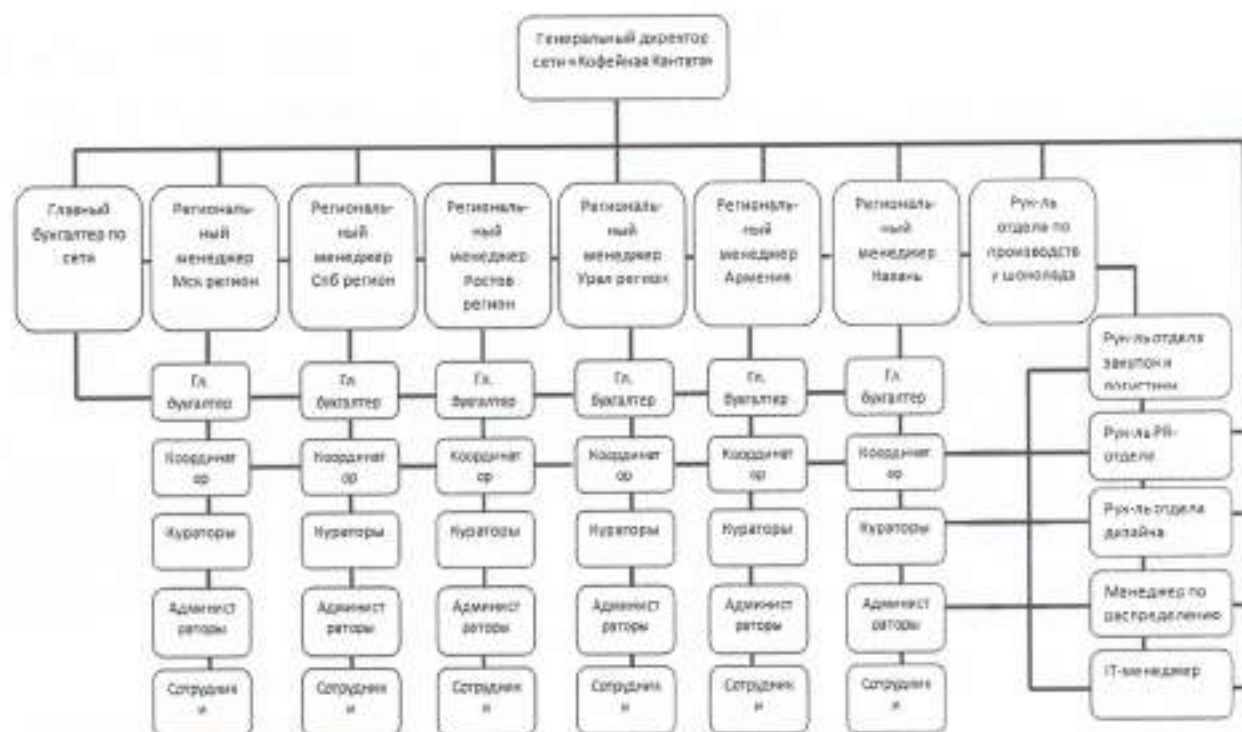


Рисунок 1 – Упрощенная схема организационной структуры «Кофейной Кантаты»

Генеральный директор. Осуществляет руководство организацией в целом, оставляет за собой право принятия решения стратегических вопросов управления. Контролирует работу функциональных подразделений, осуществляет взаимодействие между ними.

Главный бухгалтер по сети. Руководит бухгалтерией по всем направлениям. Формирует бухгалтерскую отчетность (сбор отчетных документов, прибыль, убытки, налоги и т.д.). Во внутренней среде со всеми руководителями своего уровня по соответствующим направлениям. Во внешней среде с государственными фискальными органами, банками, кредиторами, дебиторами.

Региональный менеджер Москвы. Ведет все магазины Москвы, делегирует управленческие задачи на координаторов и кураторов, которые в свою очередь, непосредственно контролируют деятельность всех магазинов; осуществляет контроль над стратегической, операционной и финансовой деятельностью,

планирует и реализовывает проекты. Взаимодействует с внешней средой в рамках своих полномочий.

Стоит отметить, что у региональных менеджеров Санкт-Петербурга, регионов, франчайзинг-партнеров схожие обязанности и полномочия.

Руководитель отдела по производству шоколада. Следит за производством, отвечает за сырье, качество и вид производимого товара. Разрабатывает новые сладости собственного производства. Организует фокус-группу для выбора наиболее привлекательной позиции.

Руководитель отдела закупок и логистики. Напрямую сотрудничает с поставщиками из Европы, Китая. Планирует, какая продукция и в каком объеме будет поступать на склад для дальнейшей реализации в галереях. Во внутренней среде взаимодействует со всеми службами посредством составления заявок и бюджетирования. Планирует график распределения продукции для всей сети по России.

IT-менеджер. Обеспечивает техническую составляющую по всей сети, контролирует работу отдела по налаживанию единой информационной базы и единого программного обеспечения.

Также в компании существуют следующие отделы:

- PR-отдел;
- Отдел дизайна;
- Отдел по распределению и слежению за перемещением товара;
- И многие др.

В настоящий момент структура управления предприятием имеет линейно-функциональный тип. Плюсы данной структуры: чёткое распределение по основным направлениям деятельности, отсутствует двойное подчинение руководителей второго и третьего звена, распределение ответственности и полномочий. Из недостатков данного типа структуры можно выделить следующие: большинство сотрудников являются узконаправленными специалистами, которые способны работать только в рамках своего отдела и

своей должности; интересы подразделений для многих сотрудников важнее интересов организации в целом; большинство сотрудников не видят проблемы организации в целом, заиклены только на своём отделе.

1.2 Анализ внешнего окружения компании «Кофейная Кантата»

Одним из важнейших элементов стратегического управления является анализ внешней среды.

Анализ внешних факторов помогает выработать стратегические решения, обеспечивающие алгоритмы взаимодействия компании со средой в краткосрочной и долгосрочной перспективе, которые позволяют поддерживать ее потенциал на уровне, необходимом для достижения целей, и определять заключенные во внешней среде угрозы и возможности.

Внешнее окружение для упрощения анализа условно принято разделять на макросреду и микросреду. Говоря о макросреде, мы имеем в виду то широкое окружение, которое находится вне сферы отрасли и рынков организации. Как правило, макросреда находится за пределами влияния самих компаний, но она может оказывать существенное воздействие на микросреду (отрасль и рынки), в которой эти компании функционируют [11].

Чтобы выбрать правильный вариант поведения современной компании для достижения эффективного долгосрочного функционирования и успешного развития на рынке, необходимо детальное рассмотрение внешней и внутренней среды предприятия, и их взаимосвязи.

Анализ макроокружения «Кантаты»

Часто для анализа макросреды компании используют PEST-анализ. Он помогает выявить и изучить социальные, технологические, экономические и политические факторы, которые влияют на стратегию компании и бизнес в целом.

Принято рассматривать только четыре узловых направления, которые оказывают наиболее существенное влияние на деятельность организации:

– политические факторы (P): какие возможности и угрозы для бизнеса создает динамика политической ситуации; каковы главные тенденции, которые могут повлиять на деятельность компании?

– состояние экономики (E): каковы наиболее существенные ожидаемые события в экономике и как влияет экономическая ситуация на перспективы бизнеса?

– социально-культурные особенности (S): в чем особенности социального, демографического, культурного свойства, которые должны учитываться в работе?

– научно-техническая среда (T): в какой степени бизнес зависит от нововведений и изменений; насколько динамичны темпы научно-технического прогресса в отрасли [17].

В рамках анализа макроокружения «Кантаты» был определен горизонт планирования, прогнозирования и анализа тенденций в три года.

Далее на основе ключевых текущих экономических данных и на основе сбора информации от ведущих сотрудников компании «Кофейная Кантата» (все оценки были произведены экспертным путем специалистами), необходимо произвести ранжирование факторов и дальнейшую их оценку:

1 Политико-правовые факторы

1.1 Введение и ужесточение продовольственных санкций в отношении России со стороны Европы на фруктовые и травяные смеси, орехи и бобовые;

1.2 Ужесточение контроля со стороны государства над минимизацией в составе пищевой продукции пальмовых масел, заменителей вкуса и пр.;

1.3 Направленность политики государственной власти на импортозамещение, что может повысить потребность в собственном производстве;

2 Экономические факторы

2.1 Колебание национальной валюты и рост евро ведет за собой рост цен на импортную продукцию (чай и кофе). Например, за третий квартал 2015 и начало 2016 года рост цен на некоторые сорта чая составил 15% на мировом рынке;

2.2 Прогнозируемое снижение занятости населения вплоть до 2018г;

2.3 Необходимость в комфортных условиях производства, открытие торговых комплексов увеличивает границы рынка (принятие крупными городами программ развития увеличивают требования к уровню торгово-офисных площадей);

3 Социокультурные факторы

3.1 Снижение реального дохода населения в течение 2016-2017 гг. (приводит к сокращению совокупного спроса на продукцию не первой необходимости);

3.2 Рост тенденции среди населения к потреблению здоровых эко продуктов. Рост значимости этого фактора растет не только в России, но и по всему миру в связи с модой на здоровый образ жизни;

3.3 Консерватизм рынка Уральского региона по отношению к принципиально новым товарам (часто требуют примеры аналогов применения инновационных для нашего рынка продуктов);

3.4 Повышение мобильности работников, стирание пространственных границ упрощает развитие географии продаж.

4 Технологические факторы

4.1 Активное развитие средств продвижения продукции в сети интернет (сайты, instagram и т.д.) на рынке России. Многие пользователи заказывают продукцию, не выходя из зоны комфорта;

4.2 Тенденция внедрения на российский рынок новейших европейских технологий производства шоколадной продукции в течение ближайших трех лет (большая возможность для лидерства «Кантаты» в России);

4.3 Внедрение и разработка новых видов программного обеспечения ведения бизнеса и пр.;

4.4 Низкая готовность компаний к новым технологиям в производстве сладостей по причине высоких инвестиционных затрат (дороговизна).

Теперь сведем все наиболее важные факторы для компании «Кофейная Кантата» в таблицу (таблица 1).

Оценка факторов будет проведена по 10-балльной школе, где 1-наименьшее, 10 - наибольшее воздействие фактора на компанию.

Таблица 1 – Факторы PEST-анализа «Кантаты»

	Наименование фактора	Важность фактора (Σ весов=1)	Сила влияния на отрасль (10-балльная шкала)	Направленность влияния («+»/«-»)	Взвешенная оценка ($3*4*5=6$)
1	2	3	4	5	6
P	1. Введение и ужесточение продовольственных санкций в отношении России со стороны Европы на фруктовые и травяные смеси, орехи и бобовые	0,086	6	-	-0,516
P	2. Ужесточение контроля со стороны государства над минимизацией в составе пищевой продукции пальмовых масел, заменителей вкуса и пр.	0,15	8	+	+1,2
P	3. Направленность политики гос. власти на импортозамещение, что повышает потребность в собственном пр-е	0,059	5	+	+0,295

Продолжение таблицы 1

1	2	3	4	5	6
E	4. Колебание национальной валюты и рост евро ведет за собой рост цен на импортную продукцию (чай и кофе)	0,1	7	-	-0,7
E	5. Прогнозируемое снижение занятости населения вплоть до 2018г	0,048	4	-	-0,192
E	6. Необходимость в комфортных условиях производства, открытие торговых комплексов увеличивает границы рынка (принятие крупными городами программ развития увеличивают требования к уровню торгово-офисных площадей)	0,034	3	+	+0,102
S	7. Снижение реального дохода населения в течение 2016-2017 гг. (приводит к сокращению совокупного спроса на продукцию не первой необходимости)	0,055	5	-	-0,275
S	8. Рост тенденции среди населения к потреблению здоровых эко продуктов	0,069	6	+	+0,414

Окончание таблицы 1

1	2	3	4	5	6
S	9. Консерватизм рынка региона по отношению к принципиально новым товарам (часто требуют примеры аналогов применения инновационных для нашего рынка продуктов)	0,046	4	-	-0,184
T	10. Активное развитие средств продвижения продукции в сети интернет (сайты, instagram и т.д.) на рынке России	0,2	9	+	+1,8
T	11. Тенденция внедрения на российский рынок новейших европейских технологий производства шоколадной продукции в течение ближайших трех лет (большая возможность для лидерства «Кантаты» в России)	0,077	7	+	+0,539
T	12. Внедрение и разработка новых видов программного обеспечения ведения бизнеса и пр.	0,048	4	+	+0,192
T	13. Низкая готовность компаний к новым технологиям в производстве сладостей по причине высоких инвестиционных затрат (дороговизна)	0,028	2	+	+0,056

На рисунке 2 графически оценена важность каждого фактора для компании.



Рисунок 2 - Профиль макросреды

Исходя из таблицы и графика, которые представлены выше, можно сделать следующие ключевые выводы:

1. Фактор снижения реального дохода населения в течение ближайшего года оказывает высокое негативное влияние в перспективе на выручку компании за предстоящий год и возможный спад спроса у покупателей на позиции чая, кофе и эксклюзивных сладостей ценовой категории выше среднего в течение всего года.

2. Постоянный рост тенденции среди населения к потреблению здоровых продуктов – положительный фактор. Это основное преимущество шоколадной продукции собственного производства «Кофейной Кантаты», а также чайной и кофейной ассортиментной линейки. Все больше людей следят за здоровьем, составом потребляемых продуктов, на первом месте важность отсутствия синтетических ароматизаторов, заменителей вкусов и прочих добавок.

3. Активное развитие интернет-магазинов чая и кофе на рынке Урала. Фактор является направлением для развития «Кантаты». В эпоху современных интернет-технологий наиболее привлекательна возможность совершать покупки в интернете, не выходя из дома. Эта услуга набирает популярность и в чайно-кофейном сегменте рынка. За 2015 год в Челябинске появилось порядка 5 интернет-магазинов с чайно-кофейной продукцией. Их преимущества – минимальные затраты на аренду помещения, курьерская доставка «к порогу». «Кофейная Кантата» только планирует развивать это направление по Уралу.

4. Внедрение на российский рынок новейших европейских технологий производства шоколадной продукции в течение ближайших лет. Это фактор с более долгосрочным горизонтом планирования, однако, уже сейчас можно оценить появление новых технологий производства как преимущество компании в будущем на рынке эксклюзивных натуральных сладостей.

5. Прогнозируемое снижение занятости населения в 2016-2017х годах приводит к снижению спроса на товары не первой необходимости, а к ним относится чайно-кофейная продукция и шоколад.

6. Колебание национальной валюты и рост евро в течение 2016 года. Здесь отслеживается угроза переоценки продукции в большую сторону, так как компания закупает чайную и кофейную продукцию в Европе (Бельгия и Германия), что опять же может оттолкнуть долю покупателей с выраженной потребностью в экономии.

7. Введение новых продовольственных санкций со стороны Европы. С точки зрения введения санкций на бобовые (какао), орехи и пр., прослеживается негативное влияние не только на «Кантату», но и на другие организации, производящие собственную шоколадную продукцию. Однако, т.к. «Кофейная Кантата» является федеральной сетью и имеет значительную «узнаваемость» у поставщиков, были приняты меры и найдены новые поставщики данной продукции. Мелким сетям будет труднее сменить поставщика.

Отраслевой анализ

Целью отраслевого анализа является определение привлекательности отрасли и ее отдельных товарных рынков. Такой анализ позволяет понять структуру и динамику отрасли, характерные для нее возможности и существующие угрозы, определить ключевые факторы успеха и на этой основе разрабатывать стратегию поведения предприятия на рынке.

Темп роста рынка.

Рынок чая в России последние 7 лет, в целом, сохраняет стабильность. В стране, где этот напиток пьет почти 100% населения, такой результат скорее хорош, чем плох, ведь он сигнализирует о явной приверженности продукту, не зависящей, по большому счету, даже от всеобщих экономических проблем. Среди качественных изменений – растущий спрос потребителей на пакетированный чай и возвращение интереса к премиальным продуктам.

Россия продолжает оставаться одним из лидеров потребления чая в мире.

- По объемам потребления чая Россия занимает четвертое место в мире после Индии, Китая и Турции - чай в стране потребляет около 98% населения, - говорит операционный менеджер московского представительства «P. Твайнинг энд Кампани Лимитед» Ирина Хабибулина.

По данным BusinesStat, потребителями чая являются 96% населения страны. По информации ассоциации «Росчайкофе», рынок, в последние 7 лет вполне стабилен по объемам, и вряд ли 2016 год станет чем-то из ряда вон выходящим - объемы, вероятнее всего будут близкими к 2015 году. А в 2014 году объем внутреннего рынка составил 171 тыс. тонн, объем импорта - 180 тыс. тонн. Для сравнения: в 2013 году объем импорта был те же 180 тыс. тонн и внутренний рынок - 170 тыс. тонн [19].

Объем российского рынка кофе, по состоянию на август 2013 года, в полтора раза превышает объем чайного рынка. За последние 5 лет России удалось войти в первую десятку по потреблению кофе в мире, а по потреблению растворимого кофе наша страна вообще занимает уверенное первое место.

За январь–август 2015 года в России было произведено 68,6 тысячи тонн кофе, что на 32% больше чем в аналогичном периоде 2014-го. При этом после бурного роста в 2012 году (практически на 20%) внутренних объемов производства кофезаменителей (в том числе цикория), в 2013 году отмечается спад в этом сегменте рынка – на 17% в натуральном выражении [20].

Стадия жизненного цикла – зрелость.

Число компаний в отрасли – по России отслеживается порядка 15 крупных компаний (федеральные сети) по продаже чайно-кофейной продукции.

В Челябинске и регионе – около 7 (в том числе федеральные сети).

Потребители – около 98% населения России.

Степень вертикальной интеграции – вперед.

Легкость входа/выхода – незначительные барьеры входа, связанные, в основном, с крупными инвестиционными вложениями.

Характеристика продукции – сертифицированная продукция, отвечающая международным стандартам.

Экономия масштаба – умеренно выраженная, сети имеют примерно одинаковый объем затрат.

Эффект кривой опыта - не прослеживается.

Рентабельность отрасли - от средней до высокой; норма прибыли зависит от спроса на производимые отраслью товары и услуги.

Анализ пяти конкурентных сил Портера

Теория конкуренции Майкла Портера говорит о том, что на рынке существует пять движущих сил, которые определяют возможный уровень прибыли на рынке. Каждая сила в модели Майкла Портера представляет собой отдельный уровень конкурентоспособности товара:

1. рыночная власть потребителей;
2. рыночная власть поставщиков;
3. угроза вторжения новых участников;
4. опасность появления товаров — заменителей;
5. уровень конкурентной борьбы или внутриотраслевая конкуренция.

Конкурентный анализ отрасли по Майклу Портеру помогает определить интенсивность и выраженность конкурентных сил в отрасли, найти такую позицию, в которой компания будет максимально защищена от влияния конкурентных сил и сможет со своей стороны оказывать влияние на них [8].

1. Сила потребителей

Главными потребителями компании являются физические лица, реже встречаются юридические лица, совершающие корпоративные заказы на подарочные наборы.

На рынке чая и кофе уровень конкуренции довольно высок и силу влияния потребителей на отрасль следует расценивать как высокую, так как среди

потребителей существует возможность переключения на другого продавца без существенных затрат; продукт не важен с точки зрения «качества» жизни покупателя и пр.

2. Сила поставщиков

На рынке чая и кофе в России количество поставщиков стоит расценивать как высокое, тем не менее, большую часть на рынке составляют посредники. Компания «Кофейная Кантата», являясь федеральной сетью, сотрудничает напрямую со странами-экспортерами, исключая появления посредников. И сила влияния поставщиков для компании является высокой.

Рыночную власть поставщиков на российском рынке уже следует расценивать как низкую, так как потребитель в лице небольшой чайной компании вправе сам выбирать и сменять при необходимости своих поставщиков, без ущерба для собственного бизнеса.

«Кофейная Кантата» сотрудничает с пятью основными поставщиками:

- Чай – Китайский поставщик;
- Чай – Германия «Флора Фарм»;
- Кофе – Бельгия «Кофе Руттс»;
- Варенье – Армения;
- Мед- и сироп-бальзамы – Пятигорск.

Поставщиков сырья для производства собственной шоколадной продукции не берем в расчет, т.к. они не считаются основными, благодаря которым функционирует компания.

Следует отметить высокое влияние европейских и китайских поставщиков, так как:

- Количество качественных поставщиков ограничено;
- Чайные и кофейные купажи являются уникальными у данных поставщиков;
- Бельгийский поставщик склонен к форвардной интеграции (т.е. к приобретению доли бизнеса).

2. Сила действующих конкурентов

У «Кофейной Кантаты» в Уральском регионе имеются следующие основные конкуренты: «Чайкофъ» и «Унция».

В Таблице 2 представлены сравнительные характеристики преимуществ и недостатков конкурентов.

Таблица 2 – Действующие конкуренты сети галерей «Кофейная Кантата» в Уральском регионе

Название компании	Преимущества	Недостатки	Способы ведения конкурентной борьбы	Доля рынка
1	2	3	4	5
Чайкофъ	1. Доступные цены на чай и кофе; 2. Широкий выбор дополнительного товара(аксессуары, предметы интерьера); 3. Узнаваемость; 4. Разнообразие готовых подарочных наборов	1. Небольшой выбор чая, кофе и сладостей; 2. Стоимость продукции за 50 гр.; 3. Уровень сервиса	Размещение акций на сайте	5%
Унция	1. Узнаваемость; 2. Широкая ассортиментная линейка чая, кофе, сладостей; 3. Дисконтная система (карты)	1. Высокие цены; 2. Стоимости представлены за унцию (28гр); 3. Нет готовых подарочных наборов (только на заказ)	Размещение рекламы на сайте, в газетах	3%

Продолжение таблицы 2

1	2	3	4	5
<p>Кофейная Кантата</p>	<p>1. Узнаваемость; 2. Большой выбор чая, кофе в разных ценовых сегментах; 3. Гибкая дисконтная система и акции с выгодой для каждого; 4. Дегустации; 5. Высокий уровень сервиса; 6. Стоимости за 100 гр. или шт.; 7. Натуральные эксклюзивные сладости; 8. Возможность сбора подарка на заказ без предоплаты, большое количество готовых подарков «под запрос»; 9. Приобрести можно любое кол-во гр. чая и кофе</p>	<p>1. Высокие цены на сладости; 2. Нет доставки; 3. В разных галереях ассортимент может отличаться на 10 позиций;</p>	<p>Размещение акций на сайте и в соц. сетях, при каждой покупке выдача листовки и визитки с подарочными наборами, проведение нестандартных акций (10% скидка в день студента и т. п.)</p>	<p>8%</p>

3. Новые игроки

Появление новых конкурентов в отрасли могут предупредить следующие входные барьеры:

- экономия на масштабе и опыте производства уже обосновавшихся в отрасли фирм помогает удерживать издержки на таком низком уровне, который недоступен потенциальным конкурентам;

- дифференциация продуктов и услуг, то есть опора на торговые марки, подчеркивающие уникальность товара и признание его покупателями;

- потребность в капитале. Очень часто эффективная конкуренция требует крупных первоначальных инвестиций. Этот барьер в сочетании с экономией на опыте и масштабе создает, в частности, серьезные препятствия для новых инвестиций в отрасль;

- издержки переориентации, связанные со сменой поставщиков, переобучением персонала, научными и проектными разработками нового продукта и т.д.;

- необходимость создания новой системы каналов распределения. Так, из-за отсутствия хорошо налаженных каналов новые организации не смогут широко внедриться со своими услугами на рынок;

Таким образом, угроза появления новых конкурентов существует, и этот фактор оказывает значительное влияние на силу конкуренции на местном сегменте рынка – сейчас и в будущем.

4. Товары-заменители

Угроза появления новых товаров-заменителей существует, однако, они не будут пользоваться постоянной большой популярностью, т.к. чай и кофе – продукция уже довольно традиционная и общепризнанная. Например, бум на цикорий (более полезный заменитель кофе с идентичным вкусом) пришелся на 2013 год, однако, в последствие гурманы все же вернулись к более традиционным кофейным напиткам.



Рисунок 3 - 5 конкурентных сил Портера

Таким образом, можно проследить, что в настоящее время состояние спроса в «Кофейной Кантате» имеет полноценный характер - уровень и структура спроса на товар полностью соответствуют уровню и структуре предложения.

Далее необходимо разрабатывать стратегии, направленные на борьбу с конкурентами и на повышение доли рынка.

В компании существует несколько видов продукции, а также услуги:

1. Чайно-кофейная продукция – чай и кофе от бельгийских, немецких и китайских поставщиков.

2. Варенья, мед- и сироп-бальзамы.

3. Аксессуары – в данную группу входят турки, заварочные чайники, кружки, термосы и другие аксессуары для заваривания чая и кофе.

4. Сладости собственного производства – это продукция собственной шоколадной фабрики «Кантата Шокостайл», к которой относятся: трюфели, конфеты, плитки, фигурки, мармелад, цукаты и пр.

5. Подарочное направление – в «Кантате» есть возможность как выбора готового подарка или сбора подарка по желанию гостя, так и услуга корпоративного заказа.

Графическое представление отражено на рисунке 4.



Рисунок 4 – Матрица БКГ компании «Кофейная Кантата»

Согласно построенной матрице Бостонской консультационной группы, продукты компании лежат в секторе «Звезды» и «Дойные коровы».

Товар - «дойная корова» – это продукт, занимающий лидирующие позиции на рынке с низким темпом роста. К таким продуктам относятся чай и кофе, аксессуары, варенья и бальзамы. Привлекательность такого продукта заключается в том, что он не требует больших инвестиций и обеспечивает значительные положительные денежные потоки. Такие продукты не только окупают себя, но и обеспечивают фонды для инвестирования в новые проекты, от которых зависит будущий рост предприятия.

«Звезды» – это перспективные продукты, обеспечивающие будущее компании, лидеры на растущем рынке. К таким продуктам в компании «Кофейная Кантата» относятся сладости собственного производства и подарочное направление, включая корпоративные заказы. Рекомендуется обращать больше внимания на это направление и активно инвестировать в его развитие, т.к. в будущем, по мере роста рынка, это обеспечит рост доходов компании.

Вывод: Анализ непосредственного окружения позволил оценить место компании «Кофейная Кантата» на рынке, понять перспективы, степень влияния таких факторов, как сила потребителей, поставщиков, конкурентов, товаров-заменителей и потенциальной конкуренции. Поскольку доля рынка достаточно высока и есть хорошие конкурентные преимущества, компании ставит перед собой новую стратегию – расширять рынок и завоевывать потребителя.

1.3 Анализ ресурсов и внутренних возможностей компании «Кофейная Кантата»

Анализ внутренней среды на основе срезов организации

Внутренняя среда организации — это та часть общей среды, которая находится в рамках организации. Она оказывает постоянное и самое непосредственное воздействие на функционирование организации.

Анализ внутренней среды вскрывает те внутренние возможности и тот потенциал, на который может рассчитывать фирма в конкурентной борьбе в процессе достижения своих целей, а также позволяет более верно сформулировать миссию и лучше уяснить цели организации.

Внутренняя среда имеет несколько срезов, состояние которых в совокупности определяет тот потенциал и возможности, которыми располагает организация [3].

Кадровый срез внутренней среды охватывает такие процессы, как: взаимодействие менеджеров и рабочих; найм, обучение и продвижение кадров; оценка результатов труда и стимулирование; создание и поддержание отношений между работниками и т.п.

Организационный срез включает в себя: коммуникационные процессы; организационные структуры; нормы, правила, процедуры; распределение прав и ответственности; иерархию подчинения.

В производственный срез входят изготовление продукта, снабжение и ведение складского хозяйства; обслуживание технологического парка; осуществление исследований и разработок.

Маркетинговый срез внутренней среды организации охватывает все те процессы, которые связаны с реализацией продукции. Это стратегия продукта, стратегия ценообразования; стратегия продвижения продукта на рынке; выбор рынков сбыта и систем распределения.

Финансовый срез включает в себя процессы, связанные с обеспечением эффективного использования и движения денежных средств в организации. В частности, это поддержание ликвидности и обеспечение прибыльности, создание инвестиционных возможностей и т.п.

Внутренняя среда как бы полностью пронизывается организационной культурой, которая так же, как вышеперечисленные срезы, должна подвергаться самому серьезному изучению в процессе анализа внутренней среды организации.

В таблице 3 представлена оценка внутренней среды «Кофейной Кантаты».

Таблица 3 – Организационные срезы «Кантаты»

Срез	Сильные стороны	Слабые стороны
1	2	3
Кадровый	<ol style="list-style-type: none"> 1. Возможности повышения квалификации сотрудников, их личного развития и профессионального роста в семи направлениях; 2. Низкая текучесть кадров; 3. Сильная корпоративная культура и лояльность сотрудников к компании; 4. Все сотрудники обучены исполнению процессов своей зоны ответственности; 5. Единый перечень компетенций и вариантов их развития. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Долгосрочный отбор кандидатов на должность продавца-консультанта (в связи с временными затратами понижается эффективность); 2. Значительные затраты компании на обучение «новичков», которые, в процессе стажировки, отказываются от работы.
Организационный	<ol style="list-style-type: none"> 1. Четкое распределение прав и обязанностей сотрудников всех уровней; 2. Эффективное взаимодействие подразделений за счет простой орг. структуры; 3. Руководство заинтересовано в развитии компании; 4. Региональный менеджер и куратор обеспечивают 100 % присутствие для решения нештатных ситуаций. 5. Простота коммуникаций между сотрудниками разных магазинов; 6. Благоприятный орг. климат в компании. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Низкий контроль над работой всех подразделений; 2. Неполная занятость большинства сотрудников.

Продолжение таблицы 3

1	2	3
<p>Производственный (процесс проведения сделок)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Высокая клиентоориентированность; 2. Соблюдение этапов продаж при работе с гостем; 3. Предложение дополнительного товара с выгодой; 4. Наличие гибкой дисконтной системы; 5. Возможность оформления подарков на заказ; 6. Дегустации для привлечения новых гостей и повышения узнаваемости компании; 7. Хорошие отношения с поставщиками; 8. Контроль качества оказываемых услуг. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Неполный контроль над проходимостью гостей; 2. Неполный контроль над оборотом по дегустациям; 3. Отсутствие внедрения новых инструментов по работе с гостями.
<p>Маркетинговый</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Участие в партнёрских программах (кросс-маркетинг); 2. Использование интернет-рекламы; 3. Проведение дней рождения галерей для гостей, включая организацию нестандартных акций; 4. Внедрение новых продуктов, отвечающих потребностям рынка (эксклюзивный дизайн сладостей к праздникам, новые коллекции подарочных наборов и пр.); 5. Доступная ценовая политика. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Отсутствие нацеленности на средства продвижения компании в сети интернет у сотрудников всех уровней (нет понимания - зачем это нужно и как это работает); 2. Нечеткая формулировка маркетинговой стратегии компании; 3. Отсутствие доставки продукции «к порогу».

Окончание таблицы 3

1	2	3
<p>Финансовый</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Возможность привлечения краткосрочного капитала; 2. Работа на собственных средствах, без заёмного капитала; 2. Отсутствие кассовых разрывов; 3. Сформирован план расходов на сезон; 4. Согласованный план продаж и мотивация от его выполнения; 5. Подключены платежные системы. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Выполнение финансового плана «раз на раз»; 2. Нечеткая декомпозиция по прибыли, выручке, среднему чеку и количеству сделок.
<p>Организационная культура</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Наличие корпоративного стиля; 2. Организация совместных досуговых мероприятий как среди сотрудников одной галереи (неформальные встречи), так и более масштабные мероприятия; 3. Положительный организационный климат в коллективе; 4. Поддержание и разделение общих ценностей компании и ее миссии; 5. Проведение общих собраний для сотрудников, собраний магазинов, где обсуждаются цели и анализируются предыдущие результаты; 6. Возможный обмен опытом между сотрудниками разных галерей. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Невозможность контроля каждого сотрудника использования корпоративной скидки; 2. Для большинства сотрудников во главе материальная мотивация.

SNW-анализ «Кофейной Кантаты»

Далее сведем все перечисленные сильные и слабые стороны компании «Кофейная Кантата» (в таблице отмечены синей линией) в SNW-анализ с учетом основного конкурента – «Чайкоф» (в таблице - красная линия).

SNW-анализ - это анализ слабых и сильных сторон организации, оценивается внутренняя среда по трем значениям: Strength (сильная сторона), Neutral (нейтральная сторона) и Weakness (слабая сторона).

Так или иначе, но стратегический анализ внутренней среды коммерческой организации должен быть системным и достаточно полным как с точки зрения охвата всех основных ресурсных, структурных, процессных и других позиций внутреннего потенциала организации, так и в аспекте применяемого аналитического инструментария.

Основной критерий такой достаточности – ситуационная достаточность аналитического обоснования соответствующих эффективных стратегических решений.

Следует уточнить, что сама по себе методика SNW-анализа – весьма универсальная. Поэтому наряду с особым стратегическим SNW-анализом практикуется еще и специфический тактический SNW-анализ. Кроме того, инструментарий SNW-подхода может использоваться при проведении специализированного структурного анализа, при исследовании различных объектов финансовой системы, системы персонала и т.д.

Как показала практика, в ситуации стратегического анализа внутренней среды организации в качестве нейтральной позиции лучше всего фиксировать среднерыночное состояние для данной конкретной ситуации [7].

Итогом SNW-анализа является формирование профиля позиций предприятия в регионе. Если в результате наложения результатов отрицательных и положительных оценок будет сформирован положительный профиль, то исследуемой системе присущ определенный уровень конкурентных позиций.

Возможно, уступая конкурентам по одним позициям, исследуемое предприятие имеет преимущества по другим.

Таблица 4 – SNW-анализ «Кофейной Кантаты»

Элементы	S			N			W				
	Оценки показателей результативности управление, баллы										
	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5
1 Подсистема «Ресурсы»											
1.1 Достаточность внешних ресурсов											
1.2 Наличие внутренних резервов											
1.3 Нематериальные активы											
2 Подсистема «Компетентности предприятия»											
2.1 Степень уникальности											
2.2 Степень неповторимости											
2.3 Уникальность стратегии											
3 Цепь добавления ценностей предприятия											
3.1 Надежность поставщиков											
3.2 Эффективность процессов (межфункциональное взаимодействие)											
3.3 Издержки распределения											
4 Подсистема «Маркетинга и сбыта»											
4.1 Эффективность продаж											
4.2 Дополнительные выгоды											
4.3 Широта ассортимента											
4.4 Мероприятия по продвижению и рекламе											
4.5 Мониторинг рынка											
4.6 Ценовая политика											
4.7 Имидж компании											
4.8 Клиентоориентированность											
5 Операционная подсистема основной деятельности											
5.1 Уровень использования мощностей и соблюдение технологического режима оборудования											

1.4 SWOT-анализ компании «Кофейная Кантата»

Для обобщения всех возможностей и угроз компании проведем SWOT-анализ.

SWOT-анализ — метод стратегического планирования, используемый для оценки факторов и явлений, влияющих на проект или предприятие. Все факторы делятся на четыре категории:

- Две категории CBOT (SWOT) анализа описывают предприятие изнутри- strengths (сильные стороны предприятия), weaknesses (слабые стороны предприятия);
- Две другие категории CBOT (SWOT) анализа описывают внешнюю среду для предприятия — opportunities (возможности для предприятия) и threats (угрозы для предприятия) [6].

Поскольку SWOT-анализ в общем виде не содержит экономических категорий, его можно применять к любым организациям, отдельным людям и странам для построения стратегий в самых различных областях деятельности.

SWOT-анализ помогает ответить на следующие вопросы:

- использует ли компания внутренние сильные стороны или отличительные преимущества в своей стратегии? Если компания не имеет отличительных преимуществ, то какие из ее потенциальных сильных сторон могут ими стать?
- являются ли слабости компании ее уязвимыми местами в конкуренции и/или они не дают возможности использовать определенные благоприятные обстоятельства? Какие слабости требуют корректировки, исходя из стратегических соображений?
- какие благоприятные возможности дают компании реальные шансы на успех при использовании ее квалификации и доступа к ресурсам? (благоприятные возможности без способов их реализации – иллюзия, сильные и слабые стороны фирмы делают ее лучше или хуже приспособленной к использованию благоприятных возможностей, чем у других фирм).

– какие угрозы должны наиболее беспокоить менеджера и какие стратегические действия он должен предпринять для хорошей защиты?

По результатам анализа внешней среды были сформулированы возможности и угрозы, по итогам анализа внутренней среды – сильные и слабые стороны, на основе которых была сформирована матрица SWOT (таблица 5).

Таблица 5 – SWOT-матрица компании «Кофейная Кантата»

Сильные стороны компании	Возможности со стороны внешней среды
Широкий ассортимент чайно-кофейной продукции высокого качества	Направленность политики государственной власти на импортозамещение
Производство эксклюзивных натуральных сладостей ручной работы	Активное развитие средств продвижения продукции в сети интернет
Квалифицированный персонал, развитая корпоративная культура и ценности	Рост тенденции среди населения к потреблению здоровых эко продуктов
Высокая узнаваемость бренда	Повышение мобильности работников, стирание пространственных границ упрощает развитие географии продаж
Гибкая система скидок и акций	Повышение требований к комфортности условий труда, безопасной трудовой деятельности, культуре работников, обязательным социальным гарантиям
Финансовая устойчивость предприятия	

Окончание таблицы 5

Слабые стороны компании	Угрозы со стороны внешней среды
Неполный охват рекламных площадок	Колебание национальной валюты и рост евро приводят к повышению себестоимости продукции и как следствие к повышению розничной цены
Несовершенная стратегия развития	Ужесточение продовольственных санкций в отношении России со стороны Европы
Высокий уровень текучести персонала на первых ступенях развития в компании	Прогнозируемое снижение занятости населения вплоть до 2018г влечет за собой снижение реального дохода населения
Высокие издержки распределения продукции	Консерватизм рынка региона по отношению к принципиально новым товарам (не все готовы приобретать эксклюзивные сладости класса люкс)
Низкая трудность копирования технологий	

Рассмотрение взаимодействия факторов внешней и внутренней среды позволило сформировать SWOT-матрицу предприятия (таблица 6).

Таблица 6 – SWOT-матрица компании «Кофейная Кантата»

	Внешняя среда								
	Возможности				Угрозы				
	Внутренняя среда	Направленность политики государственной власти на импортозамещение	Активное развитие средств продвижения продукции в сети	Рост тенденции среди населения к потреблению здоровых эко-продуктов	Повышение мобильности работников, стирание пространственных границ упрощает развитие географии продаж	Повышение требований к комфортности условий труда, безопасной трудовой деятельности, культуре работников, обязательным социальным гарантиям	Колебание национальной валюты и рост евро приводят к повышению себестоимости продукции и как следствие к повышению розничной цены	Введение и ужесточение продовольственных санкций в отношении России со стороны Европы	Прогнозируемое снижение занятости населения вплоть до 2018г влечет за собой снижение реального дохода населения
Сильные стороны	Конкурентные активы: поле S-O (СИВ)				Безопасность и защита: поле S-T (СИУ)				

Продолжение таблицы 6

1	2	3
<p>Широкий ассортимент чайно-кофейной продукции высокого качества</p> <p>Производство эксклюзивных натуральных сладостей ручной работы</p> <p>Квалифицированный персонал, развитая корпоративная культура и ценности</p> <p>Высокая узнаваемость бренда</p> <p>Гибкая система скидок и акций</p> <p>Финансовая устойчивость предприятия</p>	<p>1.Актуализация стратегии компании «Кофейная Кантата»;</p> <p>2.Возможность стать лидером в сегменте производства натуральных сладостей на федеральном уровне;</p> <p>3.Успешное конкурентное ценовое фактору и разнообразию чайно-кофейной продукции;</p> <p>4. Возможность охвата новой целевой аудитории (расширение рынка сбыта) путем открытия новых магазинов</p>	<p>1.Повышение узнаваемости бренда;</p> <p>2.Поиск новых поставщиков для снижения зависимости от ключевого поставщика ;</p> <p>3. Разработка новых товаров для удовлетворения вновь возникающих потребностей потребителей (создание купажей чая экспертами в Мск, лимитированная коллекция сладостей из дыни и пр.)</p>
<p>Слабые стороны</p>	<p>Узкие места: поле W-O (СЛВ)</p>	<p>Конкурентные пассивы: поле W-T (СЛУ)</p>
<p>Неполный охват рекламных площадок</p> <p>Несовершенная стратегия развития</p> <p>Высокий уровень текучести персонала</p> <p>Высокие издержки распределения продукции</p> <p>Низкая трудность копирования технологий</p>	<p>1.Акцент на средства продвижения товара в сети интернет (Instagram, ВК и пр.);</p> <p>2. Выход на новый рынок путем открытия интернет-магазина в Уральском регионе;</p> <p>3. Развитие системы управления персоналом (привлечение сотрудников для обмена опытом).</p>	<p>1.Разработка новых дисконтных программ для клиентов;</p> <p>2.Разработка и внедрение новых продуктов;</p> <p>3.Постоянное совершенствование сервиса.</p>

Таким образом, SWOT-анализ обобщает результаты анализа внешней и внутренней среды, помогая определить необходимые стратегические действия, задавая основу для разработки стратегии развития фирмы.

1.5 Классификация и ранжирование проблем компании «Кофейная Кантата»

Практически у каждой организации время от времени возникают кризисные ситуации, предполагающие решение проблем, устранения причин. Самая сложная в этом деле задача – найти эту самую причину.

Проблемные ситуации возникают, когда результаты деятельности не соответствуют желанным целям; когда ранее выработанные, теоретически обоснованные и практически проверенные методы решения не дают должного эффекта или не могут быть использованы; когда в практической деятельности обнаруживаются факты, которые не укладываются в рамки существующих теоретических представлений либо одна из частных теорий вступает в логическое противоречие с более общей теорией или другими областями жизни в пределах данной отрасли знаний.

Организационная проблема существует при выполнении трех условий:

1. Во-первых, имеется устойчивое противоречие или разрыв между действительным и желаемым. В организациях подобные разрывы, свидетельствующие о наличии проблемы, возникают в оценках количественных и/или качественных показателей эффективности предприятия;

2. Во-вторых, экспертам и руководителям организации не известны способы преодоления этого противоречия. Это означает, что истинные причины проблемы им достоверно не известны и требуют специальной диагностики;

3. В-третьих, в организации существует лицо или группа лиц, обеспокоенных этим противоречием.

Для определения текущих проблем «Кофейной кантаты» воспользуемся картой проблемного поля.

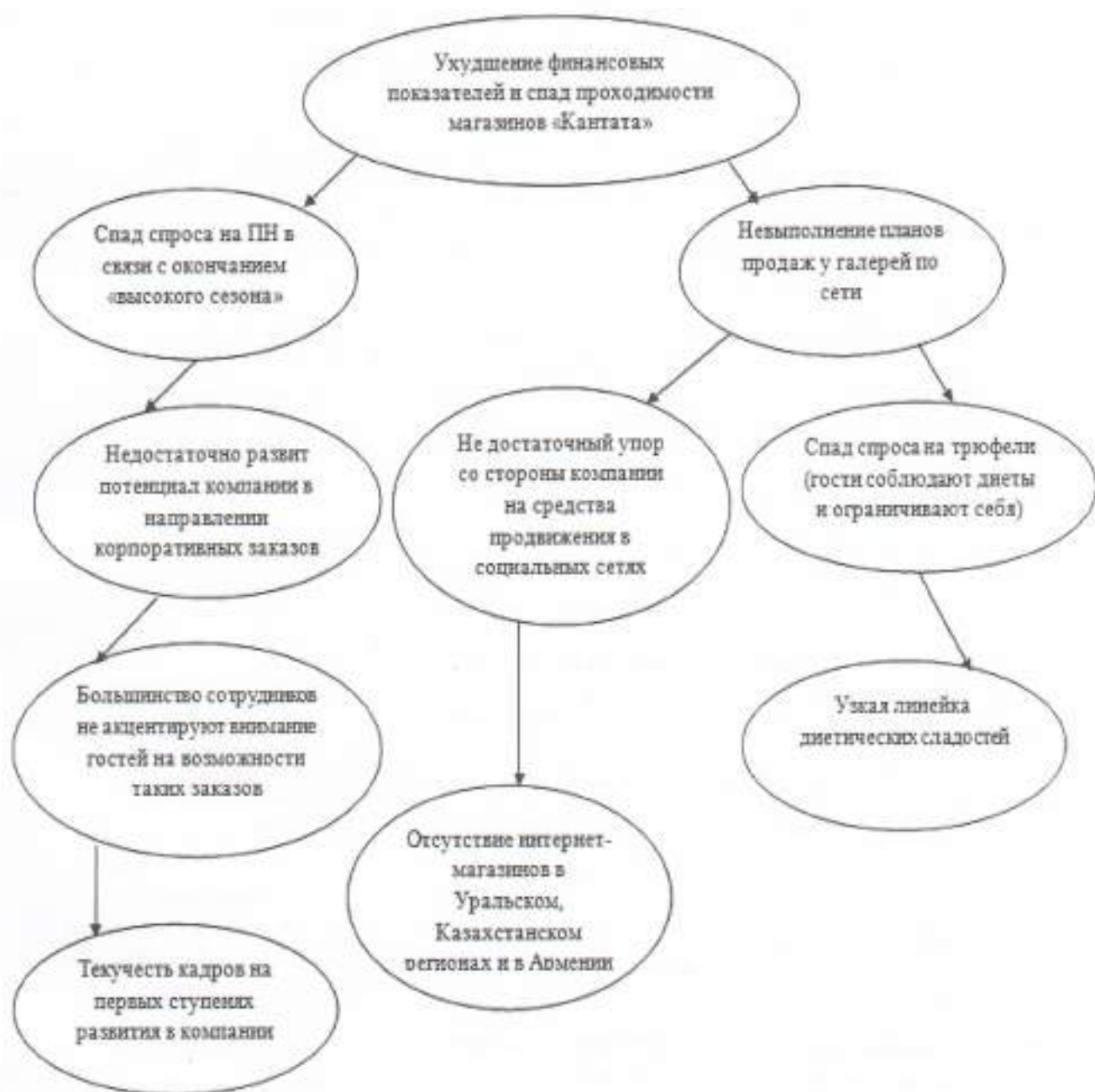


Рисунок 5 – Карта проблемного поля «Кофейной Кантаты»

Таким образом, были выявлены следующие ключевые проблемы «Кофейной Кантаты»:

- Текучесть кадров на первых ступенях развития компании

Для того, чтобы минимизировать влияние данного фактора на компанию – возможно введение психологических тестов для новичков. Это даст более глубокое понимание личности каждого сотрудника. Как правило, новые

сотрудники уходят в связи с эмоциональным несоответствием, отсутствием стрессоустойчивости в нестандартных ситуациях и прочее.

– Отсутствие интернет-магазинов в Уральском, Казахстанском регионах и в Армении

На данном этапе уральское подразделение анализирует опыт московского и Санкт-Петербургского регионов по предоставлению данной услуги и в дальнейшем примет решение о необходимости внедрения. Безусловно, открытие интернет-магазина открывает спектр дополнительных возможностей компании, однако, основные галереи могут уйти на второй план.

Что касается маркетинговой стратегии и акцента на продвижении компании в социальных сетях – московское маркетинговое подразделение запустило проект, суть которого заключается в привлечении собственных сотрудников для участия в рекламных роликах. Помимо этого ответственные сотрудники ведут блог компании в «Instagram» и «ВКонтакте», что позволяет гостям, не выходя из зоны комфорта, узнавать и принимать участие в новых акциях, узнавать о новинках ассортимента и прочее.

– Узкая линейка диетических сладостей собственного производства «Кантаты» та область, на которую следует сделать акцент для привлечения доли гостей, которые следят за фигурой и правильным питанием, что является актуальной тенденцией мирового масштаба.

Выводы по Главе 1: Анализ внешней среды показал, что наибольшее влияние на деятельность компании «Кофейная Кантата» оказывают социальные факторы, причем 83% из них составляют возможности: увеличение спроса на эко продукцию влечет увеличение спроса на сладости «Кофейной Кантаты», повышение мобильности работников, стирание пространственных границ упрощает развитие географии продаж.

Проанализировав степень конкуренции в отрасли с помощью анализа 5 сил Портера наиболее сильное воздействие на «Кофейную Кантату» оказывает

сложившаяся ситуация в отрасли, влияние потребителей и потенциальных конкурентов и в меньшей степени со стороны товаров заменителей и поставщиков.

При проведении SNW-анализа были выявлены слабые стороны компании «Кофейная Кантата», которые заключаются в издержках распределения продукции, текучести кадров. Конкурентным преимуществом компании «Кофейная Кантата» являются финансовая устойчивость, межфункциональное взаимодействие подразделений, дополнительные выгоды для гостей, имидж компании на федеральном рынке, ассортимент чайно-кофейной продукции, уровень технической оснащенности и заработной платы сотрудникам.

Выявленные проблемы упорядочены в карте проблемного поля.

ГЛАВА 2 ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ СЕТИ МАГАЗИНОВ «КОФЕЙНАЯ КАНТАТА»

2.1 Определение миссии и стратегического видения компании «Кофейная Кантата»

Миссия компании представляет собой качественно выраженную совокупность стратегических целей и предпринимательских способностей. Миссия - это плод стратегического менеджмента, а стратегический менеджмент актуален для компаний, вышедшие за рамки текущего выживания и смотрящие в будущее.

Миссия - одно из самых дискуссионных понятий в современном управлении. Компания для успешной работы должна ясно осознавать концепции своего бизнеса, т.е. иметь представление о видах будущей деятельности и долгосрочных конкурентных позициях.

Миссия - основная общая цель организации, причина её существования.

Миссия может определяться: кругом удовлетворяемых потребностей; совокупностью потребителей; выпускаемой продукцией; конкурентными преимуществами. Миссия помогает определить, чем в действительности занимается компания, каковы ее сущность, масштабы, перспективы и направления роста, отличия от конкурентов. При этом она фокусирует внимание на потребителе, а не на товаре, так как миссия определяется с учетом покупательских интересов, нужд и запросов, которые удовлетворяются бизнесом.

Для того чтобы сформулировать цели и разработать стратегию развития «Кантаты», предлагаю познакомиться с миссией компании:

«Еще на заре становления компании наши покупатели просвещали нас, что нам правильнее продавать, и мы усердно учились у них. Этот учебный процесс был обоюдный, так как мы со своей стороны предлагали им новую, более качественную продукцию, терпеливо и тщательно объясняя

преимущества и полезные свойства нового товара, формируя, таким образом, спрос на новую и качественную продукцию. Тогда пришло понимание, что мы на грани формирования потребительского спроса, а не в поле ширпотреба, этикие пионеры, открывающие новое в чудесном мире чая и кофе. И щедро поделившись знаниями об этом новом, мы видели восторг наших покупателей, которые с каждым днем все более становились гурманами.

Тогда появилось знаменитое выражение: «Мы — гурманы, работающие для гурманов». Мы глубоко утвердились в позиции, что к нам приходят не просто покупать качественный чай и кофе, но еще и за тем, чтобы получить важную и ценную информацию о нашей продукции, как правильно приготовить, в чем преимущества того или иного сорта чая и кофе. Этим мы стали отличаться от остальных продавцов такого же товара, это стало нашим конкурентным преимуществом.

Итак, первая грань нашей просветительской миссии направлена на наших гостей: просвещая их, мы получаем их преданность, готовность покупать дорогие советы.

Вторая грань, конечно же, направлена на наших соратников: как мы можем просвещать, т.е. делиться знаниями, если сами не будем ими владеть. Так что мы обязаны быть продвинутыми специалистами в нашем деле. Мы сами учились и передавали наши знания друг другу и новичкам.

Теперь поговорим о третьей грани нашей просветительской миссии: она касается уникальной системы управления, основанной на понятных человеческих принципах и постоянном развитии. Просвещая наших людей, показывая им, как можно работать, развиваться и достигать новых высот, мы получаем верных и просвещенных соратников, нацеленных на развитие самих себя и родной компании! Есть также четвертая грань: за 5–7 лет у нас выросла плеяда успешных предпринимателей. Конечно же, просвещая наших людей в предпринимательском направлении, мы получили сильную команду с постоянным ядром соратников, с собственническим подходом к

общему делу. Наши новоиспеченные предприниматели на своей коже почувствовали, что такое финансовая независимость и какие безграничные возможности дает компания для развития себя и собственного дела. Я бы замкнул эти четыре грани нашей просветительской миссии, так называемым, кругом просвещения. Что я имею в виду?

Из вышесказанного ясно видно, что наши успехи — это плоды той учебы, того просвещения, которым мы постоянно занимаемся, и не просто изучаем абстрактные теоретические науки, а учимся на практике, подгоняя теоретические знания под тот запрос, который перед нами ставит жизнь. В этом залог успешности нашей компании. Постоянно учиться, получать новые знания и благодаря новым знаниям развиваться самим и развивать нашу любимую Кантату.

В корне слова «просвещение» лежит слово «свет». Наша просветительская миссия — это миссия про свет, про наш внутренний свет, делясь которым, мы становимся духовно богатыми, а наша Кофейная Кантата более сильной и стабильной» [19].

Как видно из миссии, компания предоставляет возможность профессионального роста, получения дополнительного заработка - в чем заинтересованы сотрудники, осуществляет для своих сотрудников обучающие семинары по маркетингу, психологии, применяет систему поощрений и стимулирования, как следствие, повышается профессиональный уровень работников предприятия, увеличиваются производственные объемы, что является приоритетным интересом руководства организации.

Для формулирования генеральной цели организации основополагающим является наличие у руководства организации видения, т.е. представления о том, чем организация является в настоящем, какой она должна стать в будущем, к чему нужно стремиться, какую пользу она должна приносить обществу.

Стратегическое видение - это идеальное представление, желаемый образ организации, комплексное осмысление событий и стратегической ситуации будущего. Оно мотивирует коллектив сотрудников на достижение желаемого образа организации [9].

Основной вопрос относительно стратегии компании, который должен задавать себе руководитель, звучит так: «Как мы видим свою компанию, что мы собираемся делать и чего хотим достичь?»

Ответы на этот вопрос составляют стратегическое видение. В отличие от миссии видение - это перспектива, целевые координаты состояния компании в будущем, перспективное видение. Персонал, видящий перспективы своей организации, более лоялен, воодушевлен и вовлечен в ее развитие. И знает ответ на вопрос: «Почему надо это делать?»

Видение, как правило, представляет собой мысленное путешествие от известного к неизвестному, создание будущего путем монтажа известных фактов, надежд, мечтаний, опасностей и возможностей. Декларация видения предполагает присутствие благородной цели и высоких ценностей, считающихся особо достойными в обществе.

Это привлекательный образ будущего организации, виртуальный образ желаемого будущего, идеал или мечта. Именно видение расположено в вершине стратегической пирамиды, от него в конечном итоге зависят состав и содержание элементов стратегического выбора.

Стратегическое видение - это внутренний документ, необходимый руководству компании, чтобы снять все сомнения относительно долгосрочных перспектив развития компании. Если миссия ориентируется на потребителя, то видение компании акцентирует внимание на принципах деятельности, которые позволяют реализовать эту миссию.

Видение - это краткая, лаконичная и вдохновляющая констатация того, чем организация хочет стать и чего достичь в обозримом будущем, часто выраженная в конкурентных терминах. Видение описывает широкие, активные стратегические намерения.

Это образ, который бизнес должен поставить выше своих целей до того, как приступить к их достижению. Он описывает желаемый будущий результат, не указывая конкретно, как он будет достигнут. Видение компании «Кофейная Кантата» выражается в следующем: «Стать лидирующим поставщиком эксклюзивных сладостей ручной работы для каждого гурмана!»

Цели вырабатываются для осуществления миссии. Различают цели общие, разрабатываемые для фирмы в целом, и специфические, разрабатываемые по основным видам деятельности на основе общих целей.

На сегодняшний день перед компанией лежат следующие общие цели:

1. Анализ европейского рынка и выход на рынок Бельгии в октябре 2017 года;
2. Открытие 5 галерей вкуса по России в течение 2016 года в Магнитогорске, Тюмени, Казани, Курске и в Омске;
3. Анализ работы интернет-магазина по Москве и Санкт-Петербургу и внедрение данной услуги по Уральскому региону до декабря 2016 года;
4. Увеличение продаж собственной шоколадной продукции на 30% от общего оборота компании по всем регионам до конца 2018 года;
5. Развитие услуги «Индивидуальный брендинг» для корпоративных заказов на подарочные наборы по всем регионам и франчайзинг-партнерам России и Армении.

2.2 Обоснование вариантов стратегии развития компании «Кофейная Кантата»

Для создания потенциально успешной стратегии от организации требуются ответы на три вопроса: «Где мы находимся сейчас?», «Куда мы хотим попасть?», и «Как мы туда доберемся?». Ответы на поставленные вопросы без определения смысла существования, предназначения компании,

без определения руководящих принципов вряд ли окажутся весьма удачными [14].

Далее приведу несколько понятий «стратегии»:

1. Стратегия – это образ действий, которого придерживается организация, преследуя свои долгосрочные цели;

2. Стратегия – это руководство по достижению поставленных целей и реализации миссии организации;

3. Стратегия – образ действий, проявляющийся в том, как:

– организация создает уникальный набор ресурсов и способностей;

– распоряжается им, чтобы результативно реагировать на вызовы своего окружения;

– организация управляет взаимоотношениями с заинтересованными сторонами и между ними.

И. Ансофф так определил содержание понятия: «деятельность по стратегическому управлению связана с постановкой целей и задач организации и с поддержанием ряда взаимоотношений между организацией и окружением, которые позволяют ей добиваться своих целей, соответствуют ее внутренним возможностям и позволяют оставаться восприимчивой к внешним требованиям» [4].

Теперь рассмотрим эталонные стратегии развития, которые применяются в мировой практике компаний:

1. Стратегии концентрированного роста

Первую группу эталонных стратегий составляют так называемые стратегии концентрированного роста. Сюда попадают те стратегии, которые связаны с изменением продукта и (или) рынка и не затрагивают три других элемента. В случае следования этим стратегиям фирма пытается улучшить свой продукт или начать производить новый, не меняя при этом отрасли. Что касается рынка, то фирма ведет поиск возможностей улучшения своего положения на существующем рынке либо же перехода на новый рынок.

Конкретными типами стратегий первой группы являются следующие:

- стратегия усиления позиции на рынке, при которой фирма делает все, чтобы с данным продуктом на данном рынке завоевать лучшие позиции. Этот тип стратегии требует для реализации больших маркетинговых усилий. Возможны также попытки осуществления, так называемой, горизонтальной интеграции, при которой фирма пытается установить контроль над своими конкурентами;
- стратегия развития рынка, заключающаяся в поиске новых рынков для уже производимого продукта;
- стратегия развития продукта, предполагающая решение задачи роста за счет производства нового продукта, который будет реализовываться на уже освоенном фирмой рынке.

Мировой лидер производства безалкогольных напитков фирма «Кока-кола» продолжает интенсивно развиваться, вкладывая огромные деньги в расширение своего потенциала. В 1996 г. компания осуществила инвестиций на сумму в 1,5 млрд. долл. Значительная часть из этих инвестиций была осуществлена на территории России, за потенциальный рынок которой «Кока-кола» ведет жесткую конкурентную борьбу с фирмой «Пепсико», работающей в России с начала 70-х гг. Придя в Россию существенно позже, чем «Пепсико», «Кока-кола», осознавая, что у нее несколько худшая позиция по сравнению с ее конкурентом, начала интенсивную деятельность по созданию производственной базы. В апреле 1994 г. она ввела в эксплуатацию завод по разливу напитков в Москве, строительство которого ей обошлось в 65 млн. долл. Вслед за этим в декабре 1995 г. был введен в действие завод в Пулково под Петербургом, на строительство которого было затрачено 40 млн. долл. Обеспечив производственную базу в районе крупнейших российских городов, «Кока-кола» устремила свой взор на другие регионы России. К 1998 г. «Кока-кола» планирует общий объем вложений в России довести до 500 млн. долл. [21].

2. Стратегии интегрированного роста

Ко второй группе эталонных стратегий относятся такие стратегии бизнеса, которые связаны с расширением фирмы путем добавления новых структур. Эти стратегии называются стратегиями интегрированного роста. Обычно фирма может прибегать к осуществлению таких стратегий, если она находится в сильном бизнесе, не может осуществлять стратегии концентрированного роста, и в то же время интегрированный рост не противоречит ее долгосрочным целям. Фирма может осуществлять интегрированный рост, как путем приобретения собственности, так и путем расширения изнутри. При этом в обоих случаях происходит изменение положения фирмы внутри отрасли.

Выделяются два основных типа стратегий интегрированного роста:

– стратегия обратной вертикальной интеграции направлена на рост фирмы за счет приобретения либо же усиления контроля над поставщиками. Фирма может либо создавать дочерние структуры, осуществляющие снабжение, либо же приобретать компании, уже осуществляющие снабжение. Реализация стратегии обратной вертикальной интеграции может дать фирме очень благоприятные результаты, связанные с уменьшением зависимости от колебания цен на комплектующие и запросов поставщиков. Более того, поставки как центр расходов для фирмы могут превратиться в случае обратной вертикальной интеграции в центр доходов;

– стратегия вперед идущей вертикальной интеграции выражается в росте фирмы за счет приобретения либо же усиления контроля над структурами, находящимися между фирмой и конечным потребителем, а именно системами распределения и продажи. Данный тип интеграции очень выгоден, когда посреднические услуги очень расширяются или же когда фирма не может найти посредников с качественным уровнем работы.

Ярким примером применения такой стратегии в сфере гостеприимства являются санаторные комплексы, санатории, туристические фирмы,

ресторанные комплексы и фирмы, имеющие или приобретающие специализированные подразделения, расширяющие производство вводом новых производственных мощностей на основе автоматизации производством. Например, туристическая фирма «Санмар» следовала стратегии интегрированного роста, благодаря чему в настоящее время фирма функционирует не только в России и странах ближнего зарубежья, также в Турции, Египте, Доминикане, Индии и прочих странах.

3. Стратегии диверсифицированного роста

Третьей группой эталонных стратегий развития бизнеса являются стратегии диверсифицированного роста. Эти стратегии реализуются в том случае, когда фирма дальше не может развиваться на данном рынке с данным продуктом в рамках данной отрасли.

Сформулированы основные факторы, обуславливающие выбор стратегии диверсифицированного роста:

- рынки для осуществляемого бизнеса оказываются в состоянии насыщения, либо же сокращения спроса на продукт вследствие того, что продукт находится на стадии умирания;
- текущий бизнес дает превышающее потребности поступление денег, которые могут быть прибыльно вложены в другие сферы бизнеса;
- новый бизнес может вызвать синергический эффект, например, за счет лучшего использования оборудования, комплектующих изделий, сырья и т.п.;
- антимонопольное регулирование не разрешает дальнейшего расширения бизнеса в рамках данной отрасли;
- могут быть сокращены потери от налогов;
- может быть облегчен выход на мировые рынки;

– могут быть привлечены новые квалифицированные служащие либо же лучше использован потенциал имеющихся менеджеров.

Основными стратегиями диверсифицированного роста, также, являются следующие:

– стратегия централизованной диверсификации базируется на поиске и использовании дополнительных возможностей производства новых продуктов, которые заключены в существующем бизнесе. То есть существующее производство остается в центре бизнеса, а новое возникает исходя из тех возможностей, которые заключены в освоенном рынке, используемой технологии либо же в других сильных сторонах функционирования фирмы. Такими возможностями, например, могут быть возможности используемой специализированной системы распределения;

– стратегия горизонтальной диверсификации предполагает поиск возможностей роста на существующем рынке за счет новой продукции, требующей новой технологии, отличной от используемой. При данной стратегии фирма должна ориентироваться на производство таких технологически не связанных продуктов, которые бы использовали уже имеющиеся возможности фирмы, например в области поставок. Так как новый продукт должен быть ориентирован на потребителя основного продукта, то по своим качествам он должен быть сопутствующим уже производимому продукту. Важным условием реализации данной стратегии является предварительная оценка фирмой собственной компетентности в производстве нового продукта;

– стратегия конгломеративной диверсификации состоит в том, что фирма расширяется за счет производства (технологически не связанных с уже производимыми) новых продуктов, которые реализуются на новых рынках. Это одна из самых сложных для реализации стратегий развития, так как ее

успешное осуществление зависит от многих факторов, в частности от компетентности имеющегося персонала и в особенности менеджеров, сезонности в жизни рынка, наличия необходимых сумм денег и т.п.

Гостиничная сеть «Хилтон» широко известна в мире своими высококлассными гостиницами, расположенными в центральных районах крупных городов. Огромные банкетные залы, большие холлы, швейцары в ливреях и т.п. являются теми чертами гостиниц «Хилтон», которые позволяют относить их к разряду шикарных. Руководство сети «Хилтон» никогда не проявляло интереса к строительству и эксплуатации недорогих гостиниц «средней руки», гостиниц для бизнесменов или постоянных дворов.

Приверженность руководства идее сохранения за гостиницами «Хилтон» имиджа дорогих и высококлассных привела к тому, что практически приостановился рост гостиничных площадей. Это было связано с тем, что рынок такого класса гостиничных услуг оказался насыщенным и не расширялся. Чтобы выйти из сложившегося тупикового положения и расширить объем гостиничных, руководство решило начать строительство 100 недорогих гостиниц для бизнесменов среднего уровня, а также для семейного проживания. Располагаться новые гостиницы должны в пригородах больших городов, что обычно для гостиниц такого класса. При этом, учитывая то, что на рынке недорогих гостиниц такого типа наблюдаются и высокий спрос, и большая конкуренция, корпорация «Хилтон» планирует добиться некоторых конкурентных преимуществ за счет относительно высокого уровня обслуживания клиентов. В частности, в каждом номере будет кухня с микроволновой печью [22].

4. Стратегии сокращения

Выделяются четыре типа стратегий целенаправленного сокращения бизнеса:

– стратегия ликвидации, представляющая собой предельный случай стратегии сокращения и осуществляется тогда, когда фирма не может вести дальнейший бизнес;

– стратегия «сбора урожая», предполагающая отказ от долгосрочного взгляда на бизнес в пользу максимального получения доходов в краткосрочной перспективе. Эта стратегия применяется по отношению к бесперспективному бизнесу, который не может быть прибыльно продан, но может принести доходы во время «сбора урожая». Данная стратегия предполагает сокращение затрат на закупки, на рабочую силу и максимальное получение дохода от распродажи имеющегося продукта и продолжающегося сокращаться производства. Стратегия «сбора урожая» рассчитана на то, чтобы при постепенном сокращении данного бизнеса до нуля добиться за период сокращения получения максимального дохода;

– стратегия сокращения, при которой фирма закрывает или продает одно из своих подразделений или бизнесов для того, чтобы осуществить долгосрочное изменение границ ведения бизнеса. Часто эта стратегия реализуется диверсифицированными фирмами тогда, когда одно из производств плохо сочетается с другими. Реализуется данная стратегия и тогда, когда нужно получить средства для развития более перспективных либо же начала новых, более соответствующих долгосрочным целям фирмы бизнесов;

– стратегия сокращения расходов, основной идеей которой является поиск возможностей уменьшения издержек и проведение соответствующих мероприятий по сокращению затрат. Данная стратегия обладает определенными отличительными особенностями, которые состоят в том, что она более ориентирована на устранение достаточно небольших источников затрат, а также в том, что ее реализация носит характер временных или краткосрочных мер.

«British Airways» (британская авиакомпания) сильно пострадала от сокращения спроса на авиабилеты, последовавшего за терактами 11 сентября 2001 г. Все более сильную конкуренцию крупным авиакомпаниям оказывают так называемые «бюджетные авиалинии», билеты, на самолеты которых стоят в несколько раз дешевле. В связи с этим за последние три месяца 2001 года «British Airways» потеряла около 226 миллионов долларов. В 2000 году за те же три месяца фирма заработала около 130 миллионов долларов.

«British Airways» и тогда осознавала, что из-за своего размера и структуры расходов она не может тягаться с «бюджетными авиалиниями» на равных.

До сентябрьских терактов фирма ориентировалась на развитие услуг для богатых пассажиров - росла сеть трансатлантических рейсов, а значительную часть рекламного бюджета менеджеры компании тратили на продвижение билетов бизнес-класса. После нападений на Нью-Йорк и Вашингтон именно этот сектор рынка начал сокращаться особенно быстро.

В период с 2001 по 2002 г. «British Airways» сокращает 13тысяч рабочих мест, уменьшает количество маршрутов и снижает цены на билеты. Задача этих мер - переломить тенденцию уменьшения числа пассажиров. В результате череды увольнений без работы оказался каждый третий сотрудник главного офиса «British Airways».

Кроме того, «British Airways» отказалась от выполнения некоторых рейсов и к середине 2003 года сократила число своих лайнеров до 305.

Цель всех этих реформ - сократить расходы «British Airways» более миллиарда долларов в год.

«Мы должны превратить «British Airways» в эффективную компанию, которая обходится без ненужных расходов. Только так мы сможем выжить на рынке», - заявлял Род Эддингтон.

В 2004 «British Airways» продает свою долю (18,25 %) в крупнейшей авиакомпании Австралии «Qantas», выручив за нее \$770 млн. «British Airways» мотивировала данное решение о продаже необходимостью сокращать долги.

На фоне мирового экономического кризиса в 2008 г. «British Airways» сокращает на 6 % количество полетов в зимний период и на 3 % - в летний период. С целью сокращения расходов авиакомпания отодвигает реализацию контрактов по закупке новых самолетов на более поздний срок, а также активизирует работу по слиянию с испанской авиакомпанией «Iberia». Такое решение было принято в результате того, что обе компании в связи с кризисом несли убытки и не смогли конкурировать на мировом рынке. После объединения 24 января 2011 г. перевозчик становится четвертым крупнейшим европейским перевозчиком (по показателю пассажиропотока) после группы «Lufthansa», «Air France», «KLM» и «Ryanair» [23].

Перечисленные в данной главе принципы и методы построения стратегии предприятия, а также виды стратегий бизнеса являются основой стратегического планирования и составлены с использованием опыта и знаний многих выдающихся деятелей менеджмента.

Среди эталонных стратегий «Кофейной Кантаты» подойдет стратегия концентрированного роста. Она полностью соответствует существующим задачам в компании (работа с маленьким сегментом потребителей).

Стратегия концентрированного роста в данном случае выражается в росте фирмы за счет улучшения сервиса и работа с существующим рынком, в том числе выход на новые федеральные рынки (Курск и Омск), не меняя сферу деятельности, что повысит экономические показатели.

Сюда же можно отнести проект по открытию интернет-магазина «Кофейной Кантаты» на Урале, так как он отвечает целям и задачам выбранной стратегии.

Конкурентные стратегии М. Портера

Под конкурентными стратегиями Портер имеет в виду стратегии, обладающие универсальной применимостью или выведенные из некоторых базовых постулатов. В своей работе иллюстрирует выбор стратегии [18].

На рисунке 6 представлена матрица конкурентных стратегий по М. Портеру.

Широкий (охват всего рынка)	Лидерство в снижении издержек	Широкая дифференциация
Узкий (один сегмент)	Фокусирование на снижении затрат	Фокусированная дифференциация
		Дифференциация
Снижение издержек		
Конкурентное преимущество		

Рисунок 6 – Конкурентные стратегии (М. Портер)

Компания, которая хочет создать себе конкурентные преимущества, должна сделать стратегический выбор, чтобы не «потерять своего лица». Для этого имеются три базовые стратегии:

1. лидерство в снижении издержек;
2. дифференциация;
3. фокусирование (особое внимание).

Чтобы удовлетворять первому условию, компания должна удерживать издержки на более низком уровне, чем у конкурентов.

Для обеспечения дифференциации она должна быть в состоянии предложить что-то в своем роде уникальное.

Третий вариант стратегии, предложенный Портером, предполагает, что компания сосредоточивает свое внимание на определенной группе покупателей, определенной части продукции или на определенном географическом рынке.

Производство с низкими издержками — это нечто большее, чем простое движение вниз по «кривой опыта». Производитель продукции должен находить и использовать каждую возможность получения преимуществ в издержках. Как правило, эти преимущества получаются путем продажи стандартной продукции без добавленной стоимости, когда производятся и реализуются товары массового спроса и когда компания располагает сильными распределительными цепочками.

Далее Портер указывает, что компания, завоевавшая лидерство в снижении издержек, не может позволить себе игнорировать принципы дифференциации. Если потребители не считают продукцию сравнимой с продукцией конкурентов или приемлемой, лидеру придется делать скидки к ценам, чтобы ослабить своих конкурентов и терять при этом свое лидерство.

Портер заключает, что лидер в снижении издержек в области дифференциации продукции должен быть на равных со своими конкурентами или, по крайней мере, недалеко от них.

Дифференциация, по Портеру, означает, что компания стремится к уникальности в каком-либо аспекте, который считается важным большим количеством клиентов. Она выбирает один или несколько таких аспектов и ведет себя таким образом, чтобы удовлетворить запросы потребителей. Ценой такого поведения являются более высокие издержки производства продукции.

Из вышесказанного следует, что параметры дифференциации специфичны для каждой отрасли. Дифференциация может заключаться в самой продукции, в методах доставки, в условиях маркетинга или в каких-

либо других факторах. Компания, делающая ставку на дифференциацию, должна изыскивать пути для повышения эффективности производства и снижения издержек.

Существуют два вида стратегии фокусирования. Компания в пределах выбранного сегмента либо пытается достичь преимуществ в снижении издержек, либо усиливает дифференциацию продукции, пытаясь выделиться среди других компаний, действующих в отрасли. Таким образом, она может добиться конкурентных преимуществ, концентрируя внимание на отдельных сегментах рынка. Размер целевой группы зависит от степени, а не от вида фокусирования, при этом суть рассматриваемой стратегии состоит в работе с узкой группой потребителей, которая отличается от других групп.

По Портеру, любой из трех основных видов стратегии может быть использован как эффективное средство достижения и сохранения конкурентных преимуществ.

Согласно теории М. Портера, для «Кофейной Кантаты» по данной классификации целесообразно сделать выбор в пользу стратегии фокусированной дифференциации и активно развивать направление собственных сладостей.

Уже сейчас компания совершенствует процесс производства, используя новые технологии и оборудование. Сама линейка сладостей, в том числе, не остается без внимания. Влад, руководитель отдела по производству сладостей, еженедельно проводит фокус-группы и дегустации новинок трюфелей, цукатов, нуги, а также различных вкусовых сочетаний. В начале мая в компании появилась коллекция детских сладостей, а именно, конфет в виде животных. Отдельное направление детских сладостей поможет компании завоевать больший сегмент рынка.

Стратегия широкой дифференциации, фокусирования на низких затратах и лидерства в снижении издержек в данной работе рассматриваться не будут. Отообразим выбранную стратегию для компании «Кофейная Кантата» в таблице 7.

Таблица 7 – Матрица конкуренции М.Портера для «Кофейной Кантаты»

Цели направлений деятельности	Направления действий для реализации стратегий	
	Снижение издержек	Дифференциация
Широкий сегмент или вся отрасль	Лидерство в снижении издержек	Широкая дифференциация
Узкий сегмент рынка	Фокусирование на снижение затрат	<p>Фокусированная дифференциация</p> <p>«Кантате» следует обратить на эту стратегию особое внимание и делать упор на эксклюзивные сладости ручной работы, необычные вкусовые сочетания, что позволит компании вести успешную конкурентную борьбу в данной отрасли и занять позицию лидерства.</p>

2.3 Оценка вариантов и выбор стратегии для «Кофейной Кантаты»

Для того, чтобы самостоятельно оценить эффективность разработанных стратегий, предлагается ввести некоторые оценочные критерии и оценить стратегии с разных точек зрения. Составим произвольную таблицу, в которой отразим выбранные поля для развития компании, критерии оценки, такие как: сроки, бюджет, наличие конкурентов, налогообложение, новизна, оценим экономическую эффективность и трудозатраты по каждой выбранной стратегии.

Значение, приближенное к единице означает наибольшую эффективность.

Таблица 8 – Оценка вариантов стратегий развития для компании «Кофейная Кантата»

Стратегия	Открытие галерей в городах России (выход на новые рынки)	Разработка новой линейки сладости собственного производства (ротация ассортимента, введение новой продукции)	Открытие интернет-магазина в Уральском регионе (по Челябинску, Екатеринбург, Магнитогорску, Тюмени и Уфе)
Наименование критерия	Оценка критерия, вес (сумма весов в строке = 1)		
Сроки	0,35	0,15	0,5
Бюджет	0,2	0,3	0,5
Наличие конкурентов	0,3	0,6	0,1
Налогообложение и законодательство	0,3	0,1	0,6
Новизна продукции	0,2	0,7	0,1
Экономическая эффективность	0,1	0,1	0,8
Трудозатраты	0,35	0,45	0,2
ИТОГО	1,8	2,4	2,8

Проанализировав данные показатели можно сделать вывод, что сформированная стратегия по открытию интернет-магазина «Кофейной Кантаты» по Уралу соответствует долгосрочным целям компании, видению, а также повысит эффективность, долю оборота Урала от общего оборота

компания и даст большой толчок для развития и повышения жизнеспособности.

2.4 Формализация стратегии сети магазинов «Кофейная Кантата» на основе элементов ССП

Разработка стратегии – это длительный и трудоемкий процесс. Но сама по себе стратегия – это только верхушка айсберга. Очень много времени отводится непосредственно на комплекс работ, связанных с внедрением стратегии. Сегодня объективно назрела необходимость в расширении горизонта планирования, в увязке кратко-, средне- и долгосрочных целей развития, в создании своего рода «мостика» между перспективными целями развития предприятия и текущим планированием на год.

На среднесрочном уровне планирования (3-5 лет) качественные долгосрочные стратегические ориентиры трансформируются в укрупненные финансовые (индикативные), а на оперативном (годовом) уровне – в детализированные показатели развития [17].

В данном дипломном проекте предлагается рассмотреть реализацию стратегии с точки зрения сбалансированной системы показателей (ССП).

Сбалансированная система показателей – это система стратегического управления компанией на основе измерения и оценки ее эффективности по набору оптимально подобранных показателей, отражающих все аспекты деятельности организации, как финансовые, так и нефинансовые. Название системы отражает то равновесие, которое сохраняется между краткосрочными и долгосрочными целями, финансовыми и нефинансовыми показателями, основными и вспомогательными параметрами, а также внешними и внутренними факторами деятельности [17].

В таблице 9 выводятся основные составляющие сбалансированной системы показателей.

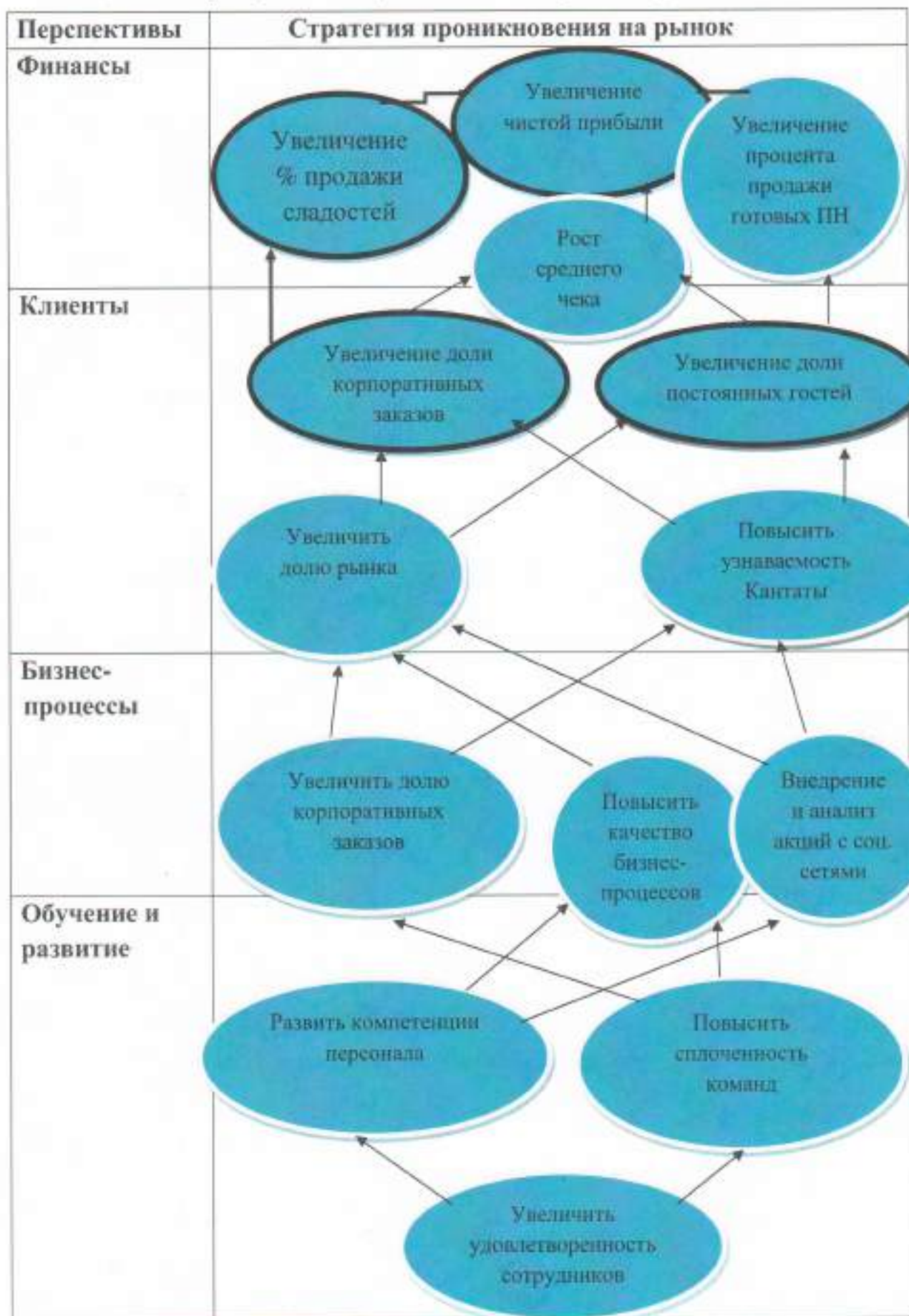
Таблица 9 - ССП сети магазинов «Кофейная Кантата»

Составляющая	Ключевые элементы
Финансы	<ol style="list-style-type: none"> 1. Увеличение чистой прибыли; 2. Увеличение оборота сладостей собственного производства; 3. Увеличение среднего чека; 4. Увеличение продаж готовых подарочных наборов;
Клиенты	<ol style="list-style-type: none"> 1. Увеличить приток новых корпоративных клиентов; 2. Увеличение процента постоянных гостей к общей проходимости; 3. Повысить узнаваемость Кантаты для новых гостей; 4. Увеличение доли рынка;
Внутренние бизнес - процессы	<ol style="list-style-type: none"> 1. Продвижение услуги корпоративного заказа; подарочных наборов; 2. Внедрение и анализ акций с социальными сетями; 3. Повышение качества бизнес-процессов;
Обучение и развитие	<ol style="list-style-type: none"> 1. Повышение сплоченности команд; 2. Увеличение удовлетворенности сотрудников; 3. Развитие компетенций.

Стратегическая карта - это диаграмма или рисунок, описывающий стратегию в виде набора стратегических целей и причинно-следственных связей между ними (Ср. бизнес-модели). Нельзя надеяться на осуществление стратегии, если ее невозможно описать простым и доступным способом. Стратегическая карта и представляет собой схему для логичного и четкого изложения и разъяснения стратегии, превращая ее из редко используемого документа, хранимого в далеко спрятанной пыльной папке, в план действий.

Стратегическая карта «Кофейной Кантаты» сформирована в таблице 10.

Таблица 10 – Формирование стратегической карты «Кофейной Кантаты»



Развитие компетенций персонала, увеличение собственной удовлетворенности у сотрудников способствует совершенствованию сервиса в компании «Кофейная Кантата». Это, в свою очередь, будет способствовать увеличению объемов продаж, как сладостей, так и подарочного направления, что повысит эффективное использование ресурсов компании и в свою очередь увеличит чистую прибыль в целом.

Разработка проекта по открытию интернет-магазина в Уральском регионе отвечает как текущим, так и стратегическим целям компании в рамках выбранной стратегии.

Выводы по Главе 2: Во второй главе выпускной квалификационной работы было проведено целеполагание и стратегический выбор. Миссия компании «Кофейная Кантата» является конкретным пониманием и обозначением вида деятельности, характера продукции и круга потребителей.

Наиболее подходящими стратегиями по классификации эталонных стратегий для сети магазинов «Кофейная Кантата» является открытие новых галерей по России и интернет-магазина в Уральском регионе. Согласно матрице стратегий конкуренции Портера наиболее приемлемой для «Кофейной Кантаты» будет стратегия фокусированной дифференциации на сладостях собственного производства.

ГЛАВА 3 РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА ПО ОТКРЫТИЮ
ИНТЕРНЕТ-МАГАЗИНА СЕТИ МАГАЗИНОВ
«КОФЕЙНАЯ КАНТАТА» В УРАЛЬСКОМ РЕГИОНЕ

3.1 Анализ заинтересованных сторон проекта по открытию
интернет-магазина «Кофейной Кантаты» в Уральском регионе

Анализ заинтересованных сторон проекта (таблица 11) проводится для определения сторон, благодаря которым реализуется проект. Необходимо четко выявить всевозможные группы потребителей, а также учесть интересы инвесторов и исполнителей для успешного воплощения проекта в жизнь.

Таблица 11 – Мотив и влияние заинтересованных сторон проекта

Заинтересованная сторона	Мотив	Влияние
1	2	3
Региональный менеджер Уральского региона	Рост доли оборота Кантаты-Урал в общем обороте сети; выполнение поставленных целей; охват нового для «Кантаты» сегмента рынка по Уралу; увеличение доли прибыли	Высокое
Генеральный директор «Кофейной Кантаты»	Рост доли общего оборота Кантаты по сети; развитие собственной империи; цель способствует осуществлению более глобальных стратегических целей всей сети	Высокое

Продолжение таблицы 11

1	2	3
Сотрудники всех уровней	Устойчивая эмоциональная и физическая нагрузка «в сезон» у сотрудников в магазинах, которой способствует «отток» покупателей в сеть интернет	Среднее
Гости, предпочитающие совершать покупки не выходя из дома	Потребность гостей в комфорте и стабильности будет удовлетворена	Высокое
Корпоративные клиенты	Более четкое планирование сроков на сбор заказа (в том числе теперь будет возможность оформить заказ на сайте, не выходя из дома или офиса), доставка	Значительное
Гости, которые ценят каждую минуту своего времени	Потребность в комфорте и признании у гостей будет удовлетворена	Высокое
Гости, которые не забывают о близких, находясь далеко от них	Возможность для гостей делать сюрпризы для близких с «Кантатой»	Среднее

Таким образом, можно отметить, что сила влияния, в основном, выше среднего у большинства выявленных заинтересованных сторон, что говорит об актуальности данного проекта по открытию интернет-магазина «Кофейной Кантаты» в Уральском регионе.

3.2 Описание содержания проекта

Полное описание содержания проекта по открытию интернет-магазина в Уральском регионе будет отражено в проектной заявке (таблица 12).

Таблица 12 – Описание содержания проекта открытия интернет-магазина сети «Кофейная Кантата» в Уральском регионе

Название элемента	Краткие пояснения
1	2
Руководитель проекта	Слободенюк Евгения Олеговна, координатор галерей вкуса на Урале
Исходная ситуация	Компания «Кофейная Кантата» вышла на уральский рынок в 2008 году. В 2009 году открыла первую галерею вкуса в Челябинске. На сегодняшний день в Кантате-Урал числятся 20 гарелей вкуса в Челябинске, Екатеринбурге, Уфе, Тюмени и Магнитогорске. На сегодняшний день перед компанией стоит задача роста доли выручки в общем обороте по сети на 1,5% в текущем году. Проект по открытию интернет-магазина соответствует текущей цели, стратегическим целям всей федеральной сети, а также повысит конкурентоспособность «Кофейной Кантаты» на Уральском рынке, охватив новый сегмент.
Цели	<ol style="list-style-type: none">1. Выход на новый сегмент рынка;2. Усиление конкурентоспособной позиции среди сетей-конкурентов;3. Привлечение новой доли постоянных гостей;4. Развитие услуги корпоративных заказов;5. Повышение узнаваемости сети

Продолжение таблицы 12

1	2
Основные задачи	<ol style="list-style-type: none"> 1. Составить бизнес-план проекта; 2. Арендовать офис; 3. Осуществить кадровые перемещения; 4. Организовать первичную доставку продукции с московского склада и оптимизировать завозы; 5. «Встать» на единую платформу с общим интернет-магазином 6. Заключить договор о доставках продукции с транспортной компанией.
Результат	<ol style="list-style-type: none"> 1. Увеличение доли постоянных гостей; 2. Увеличение доли корпоративных заказов; 3. Достижение общих целей «Кантаты» по Уральскому региону и по сети в целом; 4. Рост доли выручки в общем обороте по сети на 1,5% до 31 декабря 2016 года.
Первичный анализ рисков	<ol style="list-style-type: none"> 1. Увеличение срока окупаемости проекта; 2. Высокие временные издержки в связи с созданием единой информационной «платформы» и постановкой на нее уральского интернет-магазина; 3. Форс-мажор
Сроки, вехи	<p>27.06.2016 – дата начала проекта</p> <p>31.10.2016 – дата окончания внедрения проекта</p> <p>Основные вехи можно выделить следующие:</p> <p>1.08.2016 – готовый утвержденный бизнес-план проекта</p> <p>01.09.2016 – арендован офис, переведены сотрудники, установлена оргтехника</p> <p>29.08.2016 – принят первичный завоз продукции</p> <p>25.10.2016 – завершены все работы</p>

Окончание таблицы 12

1	2
Ограничения	<p>1. Невозможна доставка заказанной продукции без сотрудничества с транспортной компанией;</p> <p>2. Срок окупаемости проекта не должен превышать 1 год;</p> <p>3. Невозможна реализация проекта без привлечения IT-менеджера;</p> <p>4. Невозможна реализация проекта без аренды офиса;</p> <p>5. Невозможна реализация проекта без технического оборудования</p>
Бюджет	<p>1. Аренда офиса – 270 тыс. руб. в месяц;</p> <p>2. Заработная плата сотрудникам: Руководитель проекта – оклад 50 тыс. руб. IT-менеджер – 50 тыс. руб. Сотрудники (два человека) – оклад 15 тыс. руб. (дополнительно премиальная система)</p> <p>3. Организация первичного завоза – 640 тыс. руб. (продукция с учетом доставки)</p> <p>4. Приобретение оргтехники – 70 тыс. руб.</p> <p>5. Стоимость договора с транспортной компанией – 100 тыс. руб. в месяц</p> <p>Итого примерный бюджет проекта сроком на 4 месяца равен 2030 тыс. руб.</p>

3.3 Планирование проекта по открытию интернет-магазина «Кофейной Кантаты» в Уральском регионе

3.3.1 Определение организационной структуры проекта

Организационная структура проекта по открытию интернет-магазина сети галерей вкуса «Кофейная Кантата» в уральском регионе - проектная. Данная структура проекта была выбрана в связи с тем, чтобы руководитель проекта мог полностью контролировать процесс реализации. Также, при выборе были учтены следующие критерии выбора организационной структуры проекта:

1. Степень неопределенности условий реализации проекта – низкая;
2. Технология проекта – новая;
3. Сложность проекта – средняя;
4. Масштаб проекта – крупный;
5. Важность проекта – очень важный;
6. Взаимозависимость между отдельными частями проекта – высокая;
7. Обязательства по срокам завершения работ – высокая.

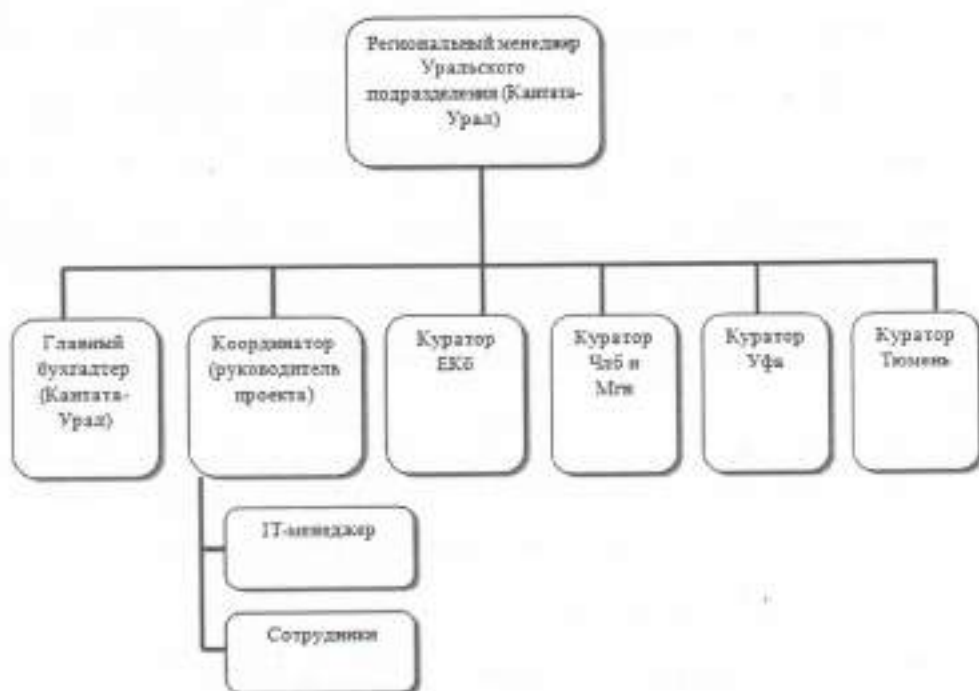


Рисунок 7 - Организационная структура проекта в рамках Кантаты-Урал

Проект будет координироваться на уровне руководства, для чего привлекаются главный бухгалтер, региональный менеджер Кантаты-Урал. Ответственным за проект назначается координатор всех галерей по Уралу. Плюсом такой структуры является высокая гибкость к переменчивости внешней среды; сотрудники могут проявить инициативность и творческий подход при участии в реализации проекта.

Матрица ответственности

Для отражения иерархии подотчетности на проекте и указания обязанностей каждой из групп, входящих в проектную команду, в документ описания содержания проекта рекомендуется включить матрицу ответственности.

Матрица компетенций должна использоваться с самого начала работы над каждым проектом в фазе определения проекта.

Преимущества матрицы компетенций заключаются в установлении рамок действий для каждого исполнителя задания, а также в определении отдельных заданий внутри этих рамок (таблица 13).

Таблица 13 – Матрица ответственности проекта

Работы	Участники			
	Региональный менеджер	Координатор	IT-менеджер	Сотрудники
1	2	3	4	5
Согласование целей	К, О	И		
Разработка бизнес-плана	П	И, О		
Утверждение плана работ	О	И		
Планирование сроков	К	И		

Окончание таблицы 13

1	2	3	4	5
Планирование бюджета	К	И, О		
Проведение технологических работ	П	О	И	
Контроль над проектом	П	О, И		И

Где:

1. К. - Консультации до исполнения
2. И. – Исполнитель
3. О. – Ответственный за исполнение
4. П. – Приемка работ

3.3.2 Планирование работ и сроков реализации проекта

Для определения полного перечня работ построим структурную декомпозицию работ (WBS). WBS – Work Breakdown Structure - разбиение проекта на составные части (элементы, модули, работы и др.), необходимые и достаточные для его эффективного планирования и контроля [13].

WBS разрабатывается путем деления результатов на поддающиеся учету и измеряемые элементы и является механизмом для объединения и оценки выполнения проекта по объему работ и стоимости. Обычно структурная декомпозиция работ используется:

1. Для обеспечения более точной оценки длительности и стоимости проекта, которая может быть сделана на уровне проекта;
2. Для обеспечения базисных оценок ресурсов проекта:
 - поддержки подразделений и субподрядчиков;
 - поставщиков и их продуктов;
 - услуг и прочее;

3. Для определения иерархии результатов;
4. Для описания всего объема работ, необходимого для достижения конечных целей или результатов проекта.

Предварительно построим карту мыслей (рисунок 8).

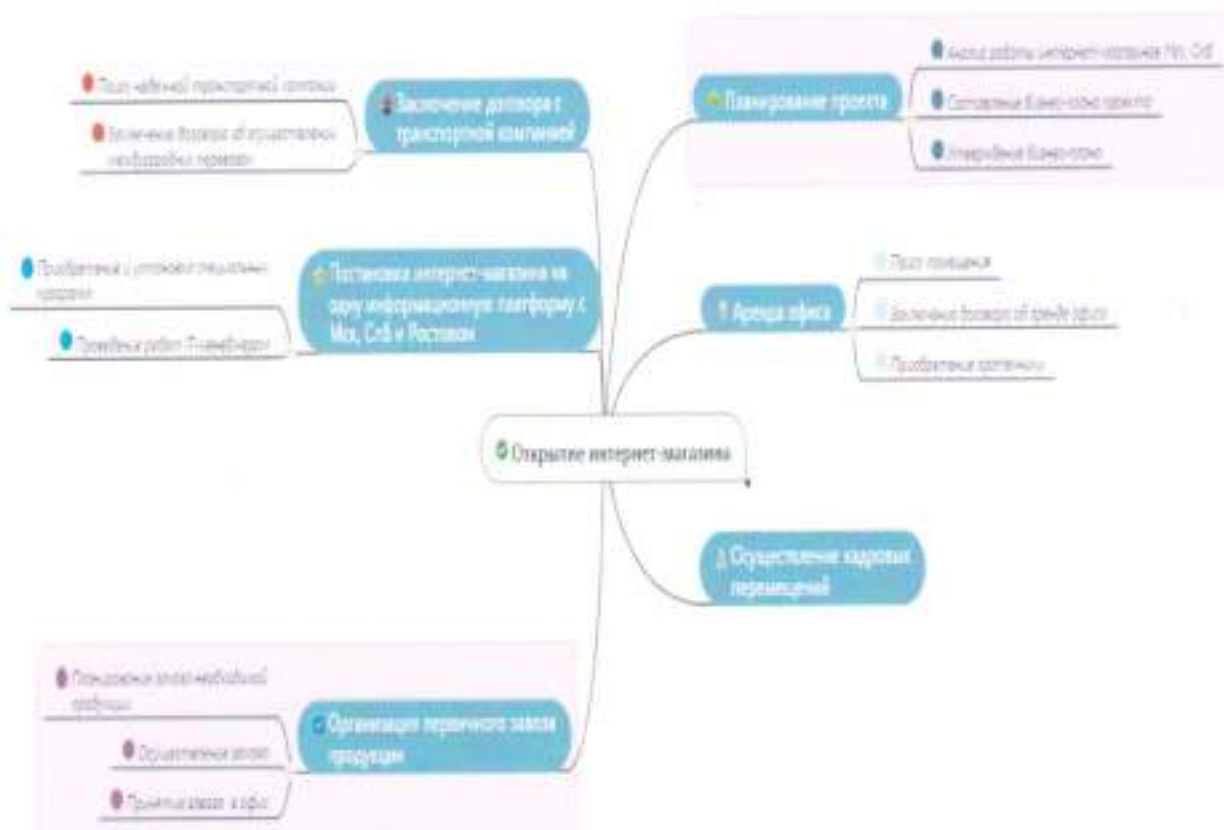


Рисунок 8 – Карта мыслей проекта

Получаем следующий пронумерованный перечень:

1 Разработка проекта

- 1.1 Анализ работы интернет-магазинов Мск, Спб и Ростова;
- 1.2 Составление бизнес-плана проекта;
- 1.3 Утверждение бизнес-плана и разработка презентации.

2 Аренда офиса

- 2.1 Поиск подходящего помещения;
- 2.2 Заключение договора об аренде офиса;
- 2.3 Приобретение и установка оргтехники.

3 Осуществление кадровых перемещений

3.1 Перевод нескольких сотрудников для работ в офисе;

3.2 Найм IT-менеджера.

4 Организация первичного завоза продукции

4.1 Планирование заказа необходимой продукции (включая хоз-товары);

4.2 Осуществление заказа;

4.3 Принятие завоза в офис.

5 Постановка интернет-магазина на единую платформу «Кантаты»

5.1 Приобретение и установка информационных программ;

5.2 Проведение работ IT-менеджером.

6 Заключение договора с транспортной компанией

6.1 Поиск надежной транспортной компании;

6.2 Заключение договора об осуществлении междугородних перевозок.

После получения перечня работ необходимо спланировать сроки. Для этого нужно в рамках проектной команды (с привлечением по необходимости исполнителей) определить предшественники работ, а также их длительность. После чего уже воспользовавшись программным продуктом MS Project можно построить диаграмму Ганта, которая отображает сроки и взаимозависимости проектных работ. После чего (таблица 14), покажем полученные результаты, а затем на основании данных построим диаграмму Ганта.

Таблица 14 - Укрупненная схема работ по открытию интернет-магазина

Название задачи	Длительность	Начало	Окончание	Предшественник
1	2	3	4	5
Планирование проекта	25 дней	27.06.16	29.07.16	
Анализ работы интернет-магазинов Мск, Спб и Ростова	11 дней	27.06.16	11.07.16	1

Продолжение таблицы 14

1	2	3	4	5
Составление бизнес-плана проекта	9 дней	08.07.16	20.07.16	1
Утверждение бизнес-плана и разработка презентации	7 дней	21.07.16	29.07.16	3; 2
Аренда офиса	16 дней	01.08.16	22.08.16	4
Поиск подходящего помещения	11 дней	01.08.16	15.08.16	5
Заклочение договора об аренде офиса	1 день	16.08.16	16.08.16	6
Приобретение и установка оргтехники	16 дней	1.08.16	22.08.16	5
Осуществление кадровых перемещений	0	22.08.16	22.08.16	8;7
Перевод нескольких сотрудников для работ в офисе	6 дней	23.08.16	30.08.16	9
Найм IT-менеджера	9 дней	23.08.16	02.09.16	9
Организация первичного завоза продукции	9 дней	17.08.16	29.08.16	7
Планирование заказа необходимой продукции (включая хозтовары)	1 день	17.08.16	17.08.16	12
Осуществление заказа	1 день	18.08.16	18.08.16	13
Принятие завоза в офис	1 день	29.08.16	29.08.16	14
Постановка интернет-магазина на единую платформу «Кантатъ»	0	02.09.16	02.09.16	11
Приобретение и установка информационных программ	11 дней	05.09.16	19.09.16	16; 15

Окончание таблицы 14

1	2	3	4	5
Проведение работ IT-менеджером	15 дней	04.10.16	25.10.16	17; 21
Заключение договора с транспортной компанией	21 день	05.09.16	03.10.16	16
Поиск надежной транспортной компании	20 дней	05.09.16	30.09.16	19
Заключение договора об осуществлении междугородних перевозок	1 день	03.10.16	03.10.16	20

Теперь построим диаграмму Ганта на основе предыдущих данных (рисунок 9).

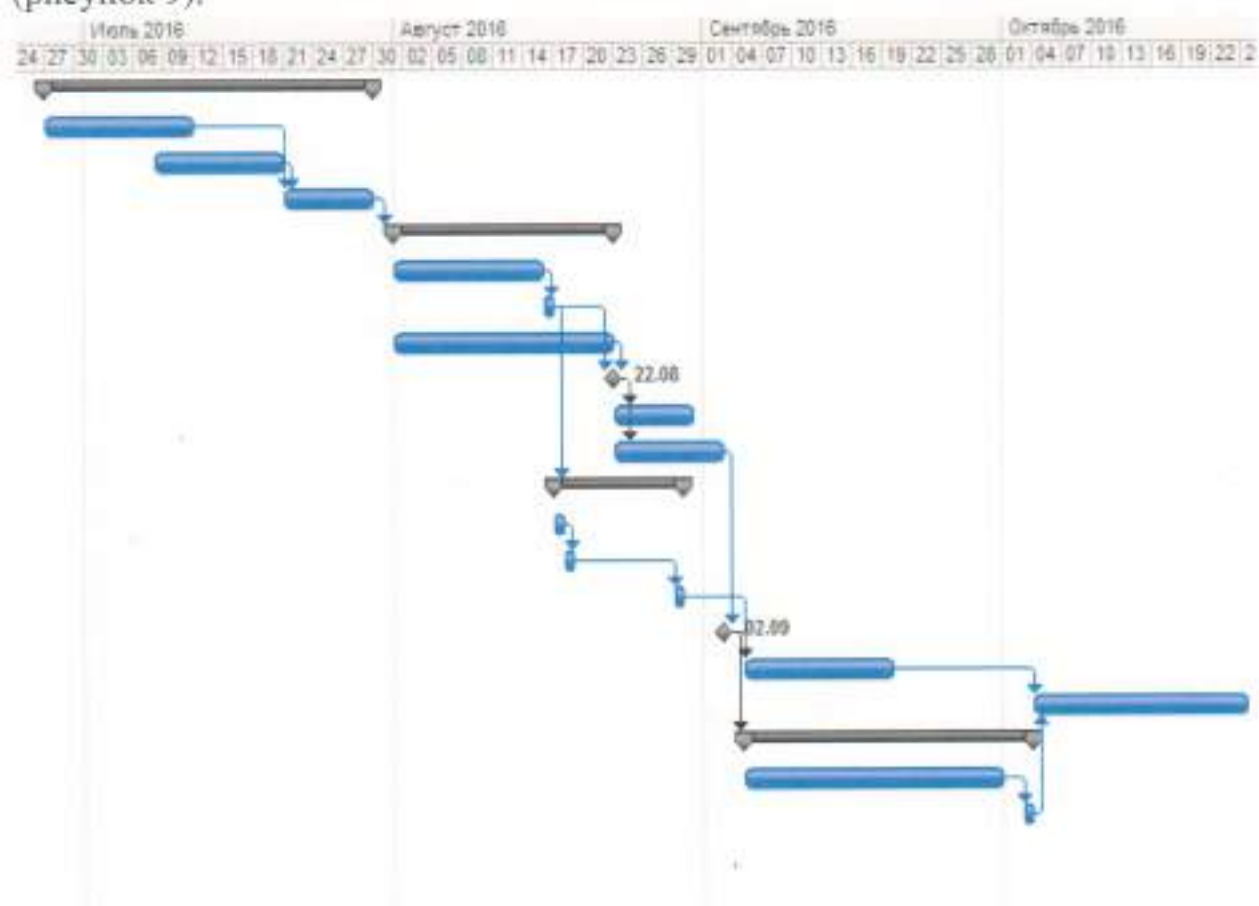


Рисунок 9 – Диаграмма Ганта (планирование сроков проекта)

3.3.3 Экономическая оценка эффективности проекта

Экономическая эффективность проекта – категория, отражающая соответствие инвестиционного проекта целям и интересам его участников [12].

Обычно рекомендуется оценивать следующие виды эффективности инвестиционного проекта:

1. Эффективность проекта в целом. Оценка эффективности проекта в целом обычно производится с общественной и коммерческой позиций, причем оба вида эффективности рассматриваются с точки зрения единственного участника, реализующего проект за счет собственных средств. Цели оценки эффективности проекта в целом обычно заключаются в определении потенциальной привлекательности проекта для возможных участников, а также в поиске источников финансирования. В нашем случае мы будем говорить только о коммерческой эффективности.

2. Эффективность участия в проекте. Участниками проекта могут быть предприятие, реализующее проект, и его акционеры; банки, осуществляющие кредитование проекта; лизинговая компания, предоставляющая оборудование для проекта, и т.д. Проект может затрагивать интересы структур более высокого порядка (отрасль, регион и т.п.), которые способны весьма существенно повлиять на его реализацию.

Поскольку объектом в дипломном проекте является коммерческая организация «Кофейная Кантата», то будем оценивать коммерческую эффективность проекта в целом.

Коммерческая (финансовая) эффективность учитывает финансовые последствия реализации инвестиционного проекта для его непосредственных участников, причем для каждого отдельно. Расчет коммерческой эффективности обычно включает три этапа:

- построение потока реальных денег и определение на его основе необходимого объема финансирования проекта;

- расчет показателей коммерческой эффективности;
- оценка устойчивости проекта (анализ чувствительности).

Под денежным потоком инвестиционного проекта понимают поступления и выплаты денежных средств, связанные исключительно с реализацией этого проекта. К денежным потокам проекта не относится движение денежных средств, возникающее в результате текущей деятельности предприятия.

Для нашего проекта денежным потоком является увеличение прибыли после реализации проекта.

На сегодняшний день оборот Кантаты-Урал от общего оборота в месяц составляет 5,4%. Компания планирует увеличить оборот на 1,5% в текущем году посредством реализации проекта.

NPV (чистая текущая стоимость - ЧТС) – сумма дисконтированных чистых денежных потоков за весь период прогнозируемого срока действия проекта.

Ставка дисконтирования - это процентная ставка, используемая для перерасчёта будущих потоков доходов в единую величину текущей стоимости. Основная задача ставки – отразить реальную стоимость денег.

Расчет ставки дисконтирования производится по формуле:

$$d = E_{\min} + I + r,$$

где — d — ставка дисконтирования (номинальная);

E_{\min} — минимальная реальная ставка дисконтирования;

I — темп инфляции;

R — премия за риск.

$R = 5-10\%$ (рекомендуемые поправки на риск). Для нашего проекта мы возьмем 5%, так как риски проекта не высокие.

Таким образом, ставка дисконтирования для проекта равна:

$$d = 7\% + 7,3\% + 5\% = 19,3\%. \text{ Округлим ставку дисконтирования до } 20\%.$$

Чистый Дисконтированный Доход (нынешняя стоимость будущих доходов за вычетом текущих затрат). Если ЧДД > 0 , то вложить деньги в

проект выгоднее, чем просто хранить их в банке, т. е. проект стоит исполнять. Если ЧДД = 0 — проект имеет смысл, если его реализация даст инвестору что-то помимо денег. Если ЧДД < 0 — проект не выгоден.

PI (индекс доходности) – относительный показатель, характеризующий уровень доходов на единицу затрат, т.е. эффективность вложений.

$$PI = NPV / \text{Инвестированный капитал}$$

Если $PI > 1$, проект следует принять. Если $PI < 1$, проект следует отвергнуть.

IRR (внутренняя норма доходности) – такое значение ставки дисконтирования, при котором NPV проекта равна нулю.

Если $IRR > D$ (ставки дисконтирования), то проект следует принять. Если $IRR < D$, то проект следует отвергнуть.

Также оценивается разница между IRR и ставкой дисконтирования (D). Чем больше эта разница, тем больше запас прочности проекта, т.е. есть запас на дополнительные риски.

Простой срок окупаемости (PP) – это период времени, в течение которого происходит полное возмещение первоначальных денежных затрат, т.е. определяется момент, когда денежный поток доходов сравнивается с суммой денежных потоков затрат.

Дисконтированный срок окупаемости (DPP) аналогичен показателю PP, но учитывает фактор зависимости стоимости денег от времени. $DPP > PP$.

Для вычисления DPP необходимо по кумулятивным дисконтированным денежным потокам определить период времени, когда денежный поток меняет знак «-» на знак «+», т.е. из отрицательного становится положительным. В рамках оценки проекта, рассчитанного на несколько лет, для определения более точного значения DPP может быть применена формула:

$$\text{Срок окупаемости} = \text{год окупаемости} + \text{месяц окупаемости, где}$$

Месяц окупаемости = (Отрицательное сальдо на начало периода окупаемости/Поступление наличности в год окупаемости) * 30 дней.

Месяц окупаемости = 6 мес. + (22,7/1083,3) *30 = 6,6; т. е. 6 месяцев и 6 дней.

Построение потока реальных денег и определение на его основе необходимого объема финансирования проекта отражено в таблице 15.

Таблица 15 – Таблица денежных потоков по проекту для расчета показателей экономической эффективности все в тыс. руб.

Денежные потоки и показатели экономической эффективности	Период (квартал)				
	0	1	2	3	4
Поступление денежных средств:					
Инвестиции	2030				
Выручка от реализации		2860	4203	2700	3400
Выбытие денежных средств (аренда, затраты на продукцию, заработная плата и прочее):		3450	2770	1200	2100
Чистый поток денежных средств	(2030)	(590)	1433	1500	1300
Коэффициенты дисконтирования (для выбранной ставки дисконтирования Д = 20%)	1	0,96	0,91	0,87	0,83
Дисконтированные чистые потоки денежных средств	(2030)	(563,7)	1308,1	1308,3	1083,3
Дисконтированные чистые потоки денежных средств нарастающим итогом (кумулятивные дисконтированные денежные потоки)	(2030)	(2593,7)	(1285,6)	22,7	1106,1
Чистая текущая стоимость (NPV)			1106,1		
Индекс доходности (PI)			1,54		
Внутренняя норма доходности (IRR)			83%		
Дисконтированный срок окупаемости (DPP)			6 месяцев		

Денежные потоки по проекту отражены на рисунке 10.

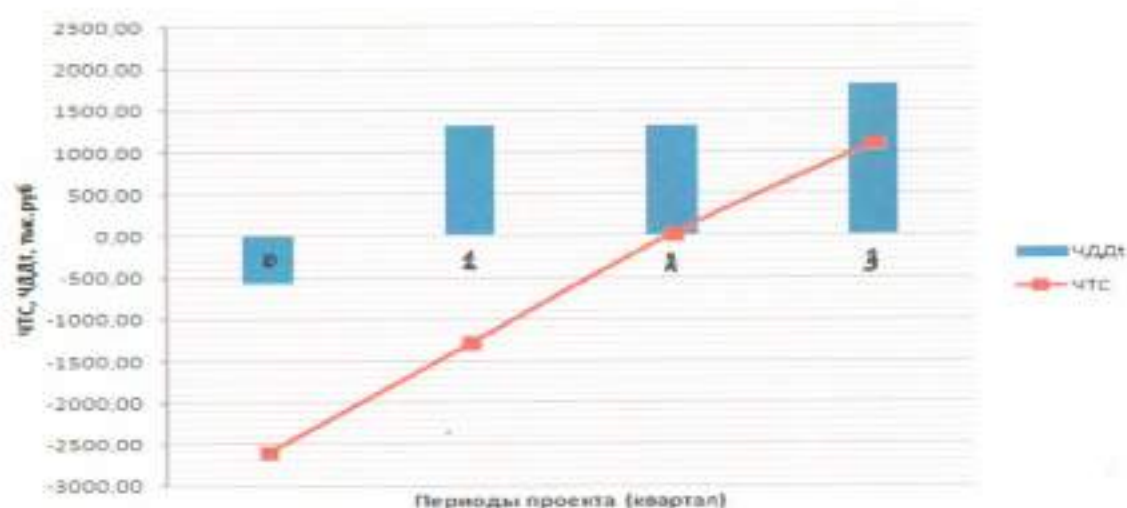


Рисунок 10 – Денежные потоки проекта

Теперь мы можем определить величину внутренней нормы доходности, для этого повысим ставку дисконтирования до величины, пока чистый результат по проекту (NPV) не станет равен нулю. Расчетные данные сведены в таблицу 16.

Таблица 16 – Определение внутренней нормы доходности

E, %	20	40	60	80	100	103
NPV, тыс. руб.	1106,1	732,73	445,18	216,19	29,06	3,88

Графическая интерпретация – на рисунке 11.

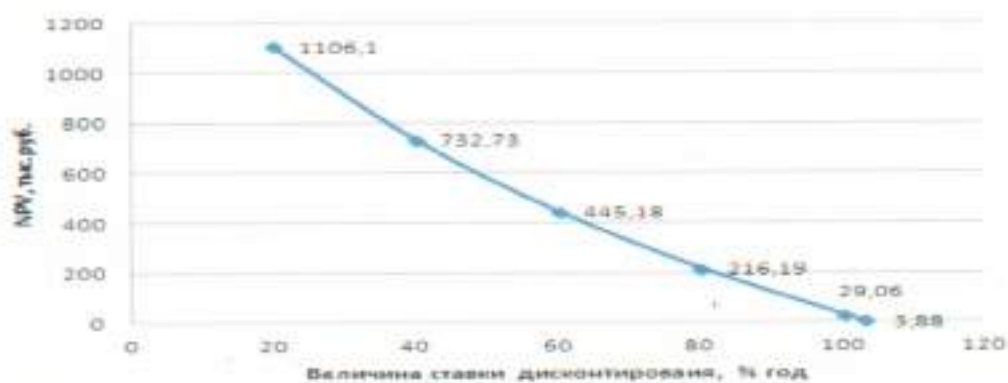


Рисунок 11 – Определение внутренней нормы доходности

Величина запаса прочности проекта, исходя из определения величины внутренней нормы доходности, получилась небольшая, тем не менее, главные риски проекта заключаются в точности прогнозирования денежного потока.

Итоговая чистая приведенная стоимость проекта (чистый денежный доход) – 11061000 рублей, дисконтированный период окупаемости – 6 месяцев, индекс доходности – 1,54 (каждый рубль инвестиций принес 1 рубль 54 копейки положительного денежного потока). Данные свидетельствуют о том, что при условии достоверности исходных данных проект выглядит экономически привлекательным.

Выводы по Главе 3: Таким образом, было проведено планирование проекта в рамках предложенной стратегии развития компании «Кофейная Кантата», в ходе которого определена организационная структура проекта, матрица ответственности, последовательный перечень необходимых работ, спланированы сроки проекта, проведен прогнозный расчет экономической эффективности, свидетельствующий о целесообразности предлагаемого проекта.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В настоящей выпускной квалификационной работе были рассмотрены вопросы формирования стратегии развития компании «Кофейная Кантата» с учетом международного опыта и на выходе разработан проект по открытию интернет-магазина «Кофейной Кантаты» на Урале.

В ходе разработки проекта были решены поставленные задачи, а именно:

- проанализирована теория, международный и отечественный опыт разработки стратегий выхода компании на новые рынки;
- проведен стратегический анализ внешней и внутренней среды сети магазинов «Кофейная Кантата»;
- рассмотрены особенности стратегического целеполагания в компании «Кофейня Кантата»;
- произведено планирование проекта по открытию интернет-магазина федеральной сети «Кофейная Кантата» в Уральском регионе, дана оценка экономической эффективности проекта.

Таким образом, цель работы, заключающаяся в том, чтобы разработать проект открытия интернет-магазина компании «Кофейная Кантата» - достигнута, получены навыки разработки проектов, оценки экономической эффективности их реализации.

Разработанный проект экономически целесообразен и при осуществлении его на практике имеет результатом решение основной проблемы организации в области стратегического планирования, повышение конкурентоспособности компании и дальнейшее эффективное функционирование. Выгоды от реализации проекта подтверждены расчетами показателей экономической эффективности, значения которых соответствуют существующим нормам.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Алабугин, А.А. Управление проектами стратегического развития: учебное пособие по выполнению практических занятий курсового (дипломного) проектирования / А.А. Алабугин, Р.А. Алабугина. – Челябинск: Изд-во ЮУрГУ, 2008. – 35 с.
- 2 Алабугин, А.А. Горшенин, В.П., Бондаренко, Р.Н. Стратегический менеджмент: учебное пособие по выполнению курсовой работы и дипломного проекта для слушателей Президентской программы – Челябинск: Изд-во ЮУрГУ, 2008. – 140 с.
- 3 Алабугин, А.А. Международный стратегический менеджмент, маркетинг и продажи: учебное пособие / А.А. Алабугин, Р.Н. Бондаренко, Е.С. Врублевская, Р.А. Алабугина. – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2012. – 76 с.
- 4 Ансофф, И. Новая корпоративная стратегия./ Ю.Н. Каптуревского. Пер. с англ. – Санкт - Петербург.: Издательство «Питер», 2010 г. -453с.
- 5 Ансофф, И. Стратегическое управление./ Пер. с англ. М.: Экономика, 1989. - 306 с.
- 6 Болотов, С.П. Разработка стратегии предприятия: Учеб. пособие. -СПб.: Нева , 2008. - 129 с.
- 7 Виханский, О.С. Стратегическое управление: Учебник. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Гардарики, 2008.
- 8 Глумаков, В.Н. Стратегический менеджмент: практикум : учебное пособие для студ. вузов. / В.Н. Глумаков, М.М. Максимцов, Н.И. Малышев. - М. : Вузовский учебник, 2008. - 187 с.
- 9 Забелин, П.В., Моисеева, Н.К. Основы стратегического управления. - М.: Информационно-внедренческий центр «Маркетинг», 2007.
- 10 Зайцев, Л.Г., Соколова, М.И. Стратегический менеджмент: Учебник. - М.: Экономистъ, 2008.

- 11 Захаров, В.Я. Стратегические аспекты экономического развития. Концепции стратегического управления. - Нижний Новгород: Лик, 2008.
- 12 Идрисов, А.Б., Кардышев, С.В., Постников, А.В. Стратегическое планирование и анализ эффективности инвестиций.- М.: Информационно-издательский дом "Филин", - 2008.
- 13 Курский, В.А. Подход к планированию эволюционного развития предприятия в конкурентной среде // Финансы и кредит. - 2010.- № 14.- С.29-32.
- 14 Локминов, А.Н. Стратегический менеджмент: Учеб. Пособие для вузов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008.
- 15 Маркова, В.Д., Кузнецова, С.А. Стратегический менеджмент. Курс лекций. - Новосибирск, 2009.
- 16 Минцберг, Г. Структурирование организаций // Стратегический процесс. - СПб: Издательство «Питер», 2008.
- 17 Парахина, В.Н. Стратегический менеджмент: учебник для студ. вузов. / В.Н. Парахина, Л.С. Максименко, С.В. Панасенко. - 4-е изд., стереотип. - М. : КНОРУС, 2008. - 496 с.
- 18 Портер, М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей конкурентов. М.: Альпина Паблишер, 2011. 454с.
- 19 Информация о компании была взята с сайта <http://www.cantata.ru/>
- 20 <http://www.foodmarket.spb.ru/current.php?article=1900>
- 21 <http://nobiz.ru/osnovnye-ponyatiya-biznesa/52-tipy-strategii-biznesa.html>
- 22 <http://www.manageweek.ru/>
- 23 http://otherreferats.allbest.ru/management/00378307_0.html