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»

ПРОЕКТ ПРОВЕРЕН
Рецензент
Директор по экономике,
ОАО «Кофейная Кантата»
_____ Д.С. Асатрян
25 мая 2016 г.

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
Заведующий кафедрой
«Международный менеджмент»,
д.э.н., доцент
_____ Ю.В. Бабанова
17 мая 2016 г.

Совершенствование товарной политики в ОАО «Кофейная Кантата» с учетом международного опыта

ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННЫЙ ПРОЕКТ

ЮУрГУ– 080507.65.2016. 057.ПЗ.ВКП

Консультант
по экономической части проекта,
к.э.н., доцент
_____ М.И. Соколова
11 мая 2016 г.

Руководитель проекта,
к.э.н., доцент
_____ М.И. Соколова
11 мая 2016 г.

Автор проекта
Студент группы Мн-667
_____ П.В. Суханова
5 мая 2016 г.

Нормоконтролер,
старший преподаватель
_____ Р.А. Алабугина
16 мая 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»
Специальность «Менеджмент организации»

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

ЗАДАНИЕ
на выпускной квалификационный проект студента

Суханова Полина Владимировна
Группа Мн-667

1 Тема проекта «Совершенствование товарной политики в ОАО «Кофейная Кантата» с учетом международного опыта»

утверждена приказом по университету от 15 апреля 2016 г. № 661

2 Срок сдачи студентом законченной проекта 05.05.2016 г.

3 Исходные данные к проекту:

Анализ деятельности проводится на основании:

а. рекламные материалы, статьи в журналах, информация о характеристиках продукции компании;

б. внутренних документов организации, в том числе: учетной политике для целей налогообложения; схемы документооборота и организационной и производственной структур;

в. в нормативных правовых актах, регламентирующих деятельность организации.

4 Перечень вопросов, подлежащих разработке

Содержание раздела один: теоретические аспекты товарной политики, международный опыт рынка шоколада.

Содержание раздела два: 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. Построение профиля внешней среды.

Исследование внутренней среды компании на основе SWOT-анализа, построение матрицы Глайстера. Определения типы культуры организации, стиля руководства.

Содержание раздела три: составление пирамиды целеполагания компании, дерево целей, матрица Ансоффа, базовые стратегии Портера.

Основанием для проведения финансового анализа является постановление Правительства РФ №367 от 25 июня 2003 г.

5 Иллюстративный материал (плакаты, альбомы, раздаточный материал, электронные носители)

Раздаточный материал на 15 листах, электронная презентация в системе Power Point размером до 10 Мб.

Общее количество иллюстраций 12.

6 Дата выдачи задания 18.01.2016

Руководитель проекта _____ М.И. Соколова

(подпись)

Задание принял к исполнению _____ П.В. Суханова

(подпись студента)

7 Консультанты по проекту

Наименование глав ВКП	Консультанты по главам проекта	Задание выдал	Задание принял
Теоретические аспекты совершенствования товарной политики	Соколова М.И.	05.01.16	25.01.16
Стратегический анализ возможностей и ресурсов совершенствования товарной политики на ОАО «Кофейная Кантата»	Соколова М.И.	10.02.16	10.03.16

Стратегическое планирование на ОАО «Кофейная Кантата»	Соколова М.И.	15.03.16	25.03.16
Планирование реализации стратегий в проекте совершенствования товарной политики на ОАО «Кофейная Кантата»	Соколова М.И.	30.03.16	20.04.16

КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН

Наименование этапов выпускнго квалификационного проекта	Срок выполнения этапов проекта	Отметка руководителя о выполнении
Выбор темы	20.11.2015	Выполнено
Подбор литературы	15.12.2015	Выполнено
Написание Главы 1	05.01.2016	Выполнено
Написание Главы 2	15.03.2016	Выполнено
Написание Главы 3	10.04.2016	Выполнено
Написание всего проекта	15.04.2016	Выполнено
Переработка проекта	24.04.2016	Выполнено
Подготовка плакатов	22.05.2016	Выполнено
Предзащита	27.05.2016	Выполнено

Заведующий кафедрой _____ Ю.В. Бабанова
(подпись)

Руководитель работы _____ М.И. Соколова
(подпись)

Студент _____ П.В. Суханова
(подпись студента)

АННОТАЦИЯ

Суханова П.В. Совершенствование товарной политики в ОАО «Кофейная Кантата» с учетом международного опыта. – Челябинск: ЮУрГУ, Мн - 667; 2016. - 85 с., 20 ил., 30 табл., библиогр. список - 20 наим., 2 прил.

Актуальность данной темы заключается в том, что внедрение новой продукции на предприятие является одним из главных действенных способов для развития предприятия.

Целью работы является исследовать деятельность предприятия ОАО «Кофейная Кантата» и разработать программу внедрения нового продукта для совершенствования товарной политики этого предприятия.

Объектом исследования является ОАО «Кофейная Кантата».

Результатами работы являются полноценный анализ предприятия, разработанный план по внедрению новой продукции, полученные умения и опыт для студента.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ 8
ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ТОВАРНОЙ ПОЛИТИКИ 10
1.1 Понятие товарной политики 10
1.2 Сравнение отечественного и зарубежного опыта производства изделий из шоколада 13
Выводы по главе один 27
ГЛАВА 2 СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ВОЗМОЖНОСТЕЙ И РЕСУРСОВ СОВЕРШЕНСТОВАНИЯ ТОВАРНОЙ ПОЛИТИКИ НА ОАО «КОФЕЙНАЯ КАНТАТА» 28
2.1 История компании «Кофейная Кантата» 28
2.2 Анализ внешних факторов шоколадной фабрики «Кофейная Кантата» 30
2.3 Анализ ресурсов и внутренних возможностей шоколадной фабрики «Кофейная Кантата» 51
2.4 Классификация и ранжирование проблем на шоколадной фабрике «Кофейная Кантата» 56
Выводы по главе два 60
ГЛАВА 3 СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ НА ОАО «КОФЕЙНАЯ КАНТАТА» 61
3.1. Планирование стратегий развития на шоколадной фабрике «Кофейная Кантата» 61
3.2 Планирование системы целей компании «Кофейная Кантата» 65
3.3 Проектирование структуры предприятия для реализации проекта совершенствования товарной политики на ОАО «Кофейная Кантата» 66
Выводы по главе три 68
ГЛАВА 4 ПЛАНИРОВАНИЕ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИЙ В ПРОЕКТЕ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ТОВАРНОЙ ПОЛИТИКИ НА ОАО «КОФЕЙНАЯ КАНТАТА» 69
4.1 Разработка подсистемы управления факторами реализации проекта 69
4.2 Оценка экономической эффективности реализации плана проекта совершенствования товарной политики в ОАО «Кофейная Кантата» 71
Выводы по главе четыре 78
ЗАКЛЮЧЕНИЕ 79
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК 80
ПРИЛОЖЕНИЯ 82

ПРИЛОЖЕНИЕ А.- Пирамида целеполагания шоколадной фабрики «Кофейная Кантата» 82
ПРИЛОЖЕНИЕ Б.- Диаграмма Ганта проекта совершенствования товарной политики ОАО «Кофейная Кантата» 83

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы данной работы обусловлена тем, что освоение новой продукции на производстве занимает далеко не последнее место в развитии крупных организаций и способствует решению выявленных проблем. Современные предприятия работают сегодня в условиях жесткой конкуренции и постоянной борьбы за рынок, на котором они функционируют. Поэтому для них особое значение приобретает вывод на рынок новых продуктов, постоянное выявление требований клиентов к создаваемым версиям новых продуктов, соотношение требований клиентов с производственными, финансовыми возможностями предприятия. Более того, процесс создания новых продуктов становится для современных организаций не просто механизмом выявления клиентских требований, а все чаще является инструментом развития организаций, с помощью которого организация понимает и осознает свои возможности, ограничения и координирует свою работу и стратегию.

Таким образом, из простого процесса сбора информации о клиентах, создания стратегий распространения товара, процесс разработки нового продукта становится технологией, обеспечивающей адекватную реакцию организации на изменение рыночного спроса и конъюнктуры. Новые технологии зачастую очень сложно воплотить новые товары, которые позволили бы решить проблемы большого сегмента потребителей. Для этого необходимо хорошо знать своих потенциальных покупателей, их насущные проблемы и покупательское поведение. Высокотехнологичное предприятие нуждается в хорошо организованной информационной системе, которая будет собирать, и обрабатывать сведения не только о технологических разработках, патентах, стандартах, но и об экономических и технических потребностях потенциальных покупателей. Очень часто отсутствует ясность или приводятся ошибочные данные о величине потенциальной потребности в технологии в возможных сферах рыночной деятельности.

Цель работы – исследовать деятельность предприятия ОАО «Кофейная Кантата» и разработать программу внедрения нового продукта для совершенствования товарной политики этого предприятия.

Задачи работы:

1) провести анализ внутренней и внешней среды организации и рассмотреть их влияние на работу предприятия;

2) выявить сильные и слабые стороны деятельности предприятия и предложить пути минимизации угроз, вызванных действием слабых сторон организации;

3) предложить проект по расширению деятельности предприятия и создания новой продукции.

Объект исследования – шоколадная фабрика «Кофейная Кантата».

Результаты работы рекомендуется использовать при проведении стратегии внедрения новой продукции с целью совершенствования товарной политики предприятия.

ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ТОВАРНОЙ ПОЛИТИКИ

1.1 Понятие товарной политики

Товарная политика — составляющая маркетинговой деятельности предприятия, направленная на развитие ассортимента, создание новых товаров, исключение из производственной программы товаров, утративших потребительский спрос, улучшение упаковки товара, разработку броского наименования и выразительного товарного знака.

Товарная политика разрабатывается с учетом спроса и потребностей покупателей, возможностей производства, наличия аналогов товаров на рынке и других факторов. Основными составляющими товарной политики являются:

— Анализ рынка и возможностей предприятия;

— Создание новых товаров (инновация), изменение существующих (вариация) и вывод с рынка не пользующихся спросом товаров (элиминация);

— Упаковка и маркировка товаров;

— Сервис.

Товарная политика одновременно должна быть постоянной в главных вопросах стратегии развития предприятия и адаптивной к текущему положению во внешней среде (в том числе и на рынке). Поэтому заранее должен быть предусмотрен ряд обстоятельств, которые могут потребовать ее корректировки, а также возможные направления таких изменений [3].

Товарная политика связана с реализацией маркетинговой программы (даже если ее нет); обеспечением адаптированности (приспосабливаемости) к условиям рыночных отношений.

Товарная политика основана на:

— реализации всех функций маркетинга;

— стратегии ориентации на прибыль и поддержании ее в условных размерах;

— систематических исследованиях и наблюдениях (мониторинг);

— эффективности системы управления качеством;

— изменении цен в зависимости от колебаний спроса.

Ключевой объект товарной политики — это товар. Товар — это любое рыночное предложение, которое направлено на удовлетворение покупательской потребности (услуги, материальные блага, информация и т.п.). Товар делится на четыре категории. Под первую категорию попадает основной товар (или товары), которые приносят предприятию высокую прибыль. Вторая категория — это поддерживающие товары, которые помогают стабилизировать выручку от продаж. К третьей категории относится стратегический товар, приносящий предприятию прибыль в будущем. И, в конце, тактические товары, которые стимулируют продажи основных товаров [2].

Ключевыми задачами товарной политики являются:

1. Поиск свободных ниш для компаний, которые выпускают товары (с помощью маркетинговых исследований);
2. Организация предпродажного сервиса;
3. Формирование и своевременные изменения в ассортименте товаров;
4. Обеспечение и улучшение их конкурентоспособности;
5. Разработка и усовершенствование упаковки;
6. Организация послепродажного обслуживания клиентов;
7. Другие задачи.

Зависимо от предложенного способа формирования ассортимента товара выделяют три вида товарной политики: концентрическую, горизонтальную и конгломератную.

Концентрическая товарная политика - это формирование ассортимента так, что новые товары похожи на уже имеющиеся товары организации, но при этом привлекают новых покупателей. Горизонтальная товарной политика - это политика, которая направлена на выпуск новых товаров, которые уже являются продолжением выпускаемых товаров, а значит, направлены на тот же круг покупателей.

Конгломератная товарная политика - это политика, связанная с выпуском на рынок абсолютно новых товаров, которые никак не связаны с выпускавшимися ранее, а также и с поиском новых покупателей.

Тем не менее, любой вид товарной политики имеет расчет на хорошее знание рынка товаров, которые выпускает предприятие, а также на пожелания и требования покупателей. Еще, эффективная товарная политика невозможна без настоящего представления о возможностях и ресурсах самого предприятия.

Одним из важнейших моментов товарной политики является обеспечение пространственной и временной адаптивности товара. Эта задача выполняется посредством статистических исследований, которые проводятся на каждом этапе, и которые начинаются с идеи создания товара, и заканчиваются его сервисным обслуживанием и сбытом. При этом, стоит не забывать, что исследуется не сам товар, а отношение к нему потребителя.

Есть несколько стратегий, которые позволяют добиться конкурентоспособности товара:

1. Лидерство по издержкам. Эта стратегия сосредоточена на снижение издержек производства и реализации товара.
2. Полная дифференциация. Стратегия создана на придании товарам таких черт или качеств, отличающихся от товаров конкурентов.
3. Оптимальные издержки. Стратегия состоит из низких издержек и высокой дифференциации товара.
4. Стратегия рыночной ниши. Сконцентрирована на небольшой сегмент покупателей, лидирующих в предприятии по издержкам.
5. Сфокусированная стратегия. Устремлена на снабжение определенного сегмента покупателей товарами, максимально соответствующих их потребностям.

Последняя цель товарной политики - это увеличение прибыли предприятия за счет роста продаж, занятия лидирующих позиций на рынке, достижения определенного уровня рентабельности, увеличение доли рынка, создания имиджа продукта или марки, рационализация процессов производства и т.п.

1.1 Сравнение отечественного и зарубежного опыта производства изделий из шоколада

Все мы знаем, что шоколад – это один самых любимых сладостей в мире. Сегодня на полках магазинов существует огромное разнообразие брендов и вкусов шоколада. Рынок шоколада в России очень концентрированный, потому что его практически полностью контролируют 5 ведущих игроков. При чем, в основном – это международные компании, которые владеют на территории России кондитерскими фабриками. Как обычно это бывает, покупатели в первую очередь обращают внимание на цену продукта. На рынке шоколада выделяют три ценовых сегмента: низкий, средний и премиальный (таблица 1).

Таблица 1 - Ценовая сегментация рынка шоколадных изделий

Сегменты	Цена (руб/кг)	
	Шоколад	Конфеты
Низкий	До 300	До 270
Средний	300 – 460	270 – 380
Премиальный	Более 460	Более 380

Продукция среднего ценового сегмента – это наибольшая часть спроса. По исследованию компании «АЦВИ», которое было проведено в 2015 году, эту продукцию выбирают 63 % опрошенных потребителей. Объясняется это тем, что потребители этого сегмента выбирают шоколад исходя из «давней привычки». Предпочтение потребителей падает на отечественный шоколад. Чаще всего покупатели выбирают шоколад от местных производителей, т.к. эта продукция более экономичная в финансовом плане. Премиальный сегмент шоколада составляет всего 4 %. Потребители данного сегмента — это люди, которые хорошо разбираются в шоколадной продукции. За последние несколько лет наблюдается тенденция к уменьшению размеров премиального сегмента [14]. Многие холдинги были вынуждены пересмотреть свой ассортимент и расширить средний ценовой сегмент за счет уменьшения премиального. Таким образом, ассортимент

предлагаемых изделий увеличился, а прибыль производителей снизилась, что способствовало обострению конкуренции в среднем ценовом и экономичном сегментах.

Сейчас премиальный сегмент увеличивает свою долю рынка, как и в докризисное время. В России рынок импорта шоколадных изделий превосходит над экспортом. По данным статистики таможни, в 2014 году на российский рынок было импортировано 174 тысячи тонн шоколадных изделий, что на 8,4 % больше, чем в 2013 году, когда было ввезено 160 тысяч тонн (рисунок 1).

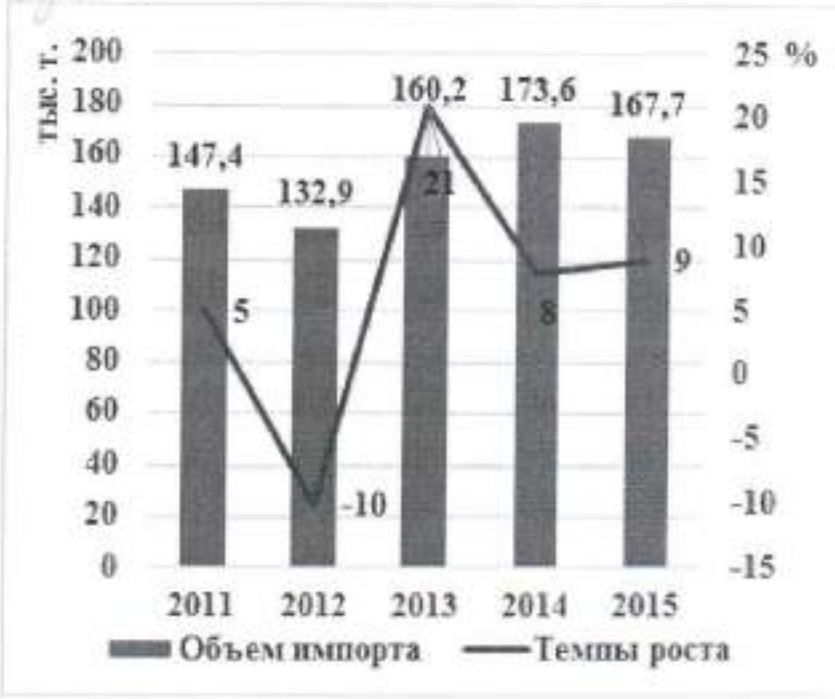


Рисунок 1 - Динамика импорта шоколадных изделий в 2011-2015 гг., тыс. т.

Снижение роста шоколадного рынка в 2011 и 2012 годах связано с экономическим мировым кризисом. Тогда, за год оборот шоколадных изделий упал на 14,5 тысяч тонн.

За последние несколько лет шоколадная продукция набирает все большие обороты. Поставки шоколадных изделий в Россию увеличились на 7,5 % и составили около 168 тысяч тонн в период с января по ноябрь 2015 года. В стоимостном выражении импорт шоколадных изделий вырос в 2014 году на 25 % по сравнению с 2013 годом, до $ 795,5 млн (рисунок 2).

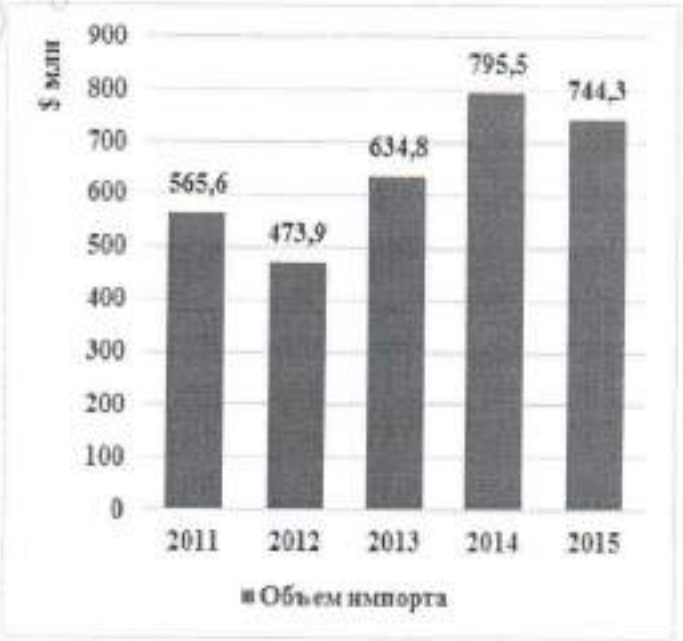


Рисунок 3 - Динамика импорта шоколадных изделий в 2011-2015 гг., $ млн

За 11 месяцев 2015 года в Россию было ввезено продукции на сумму $ 744,3 млн, что на 3,9 % больше, чем в 2014-м. В 2015 году крупнейшим поставщиком шоколада и шоколадных изделий в Россию была Белоруссия, на долю которой приходилось около 75 % импорта в натуральном выражении (рисунок 5).

Рисунок 2 - Структура импорта шоколадных изделий в натуральном выражении, %

Далее следуют Германия, Италия и Польша – их доля соотвествует 4, 3 и 8% импорта [20].

Важным макроэкономическим показателем является объем отечественного рынка шоколада, показывающий стабильное и уверенное развитие. Рынок России это - один из самых перспективных рынков шоколада в мире. Euromonitor International провело исследование и утверждает, что в 2015 году объем российского рынка шоколадных изделий составил около $ 8 млрд. Ожидается, что к 2018 году российский рынок увеличится на 45 % и достигнет отметки в $ 11,6 млрд. По словам представителя компании «КПМГ», с ростом потребительского спроса на дорогую и качественную продукцию увеличится активность производителей шоколада ручной работы.

В 2015 году экспорт шоколадных изделий составил 81 тысячу тонну на сумму $ 304,7 млн. Страны СНГ являются основными экспортерами России на шоколадную продукцию, причем первое место занимает Казахстан с невероятным отрывом по объемам поставок – на его долю приходится 39 % экспорта в натуральном выражении (рисунок 4).

Рисунок 4 - Структура экспорта шоколадных изделий в натуральном выражении, %

Второе место это Белоруссия с долей рынка 15 %, а на третьем месте находится Азербайджан, составляющая доля которого равна 9 %. Значительная часть продукции поставляется для Монголии и Таджикистана – соответственно 5 и 6 % экспортных поставок.

Самым востребованным шоколадным изделием оказались конфеты пралине, доля которых занимает больше полвины всего борота шоколадных изделий. В 2015 году рост данного сегмента был немного ниже, чем в среднем по рынку. Второе место по обороту занял плиточный шоколад (1,2 млрд евро), показавший хорошие цифры по росту продаж. На третьем месте по величине сегмента рынка – шоколадные конфеты, с показателями роста выше среднего. Российский рынок шоколада и шоколадных изделий, как уже отмечалось выше, имеет очень высокую степень консолидации. В 2014 году на семь крупнейших компаний пришлось порядка 66 % рынка в денежном выражении. По исследованиям компании Euromonitor International, холдинг «Объединенные кондитеры», на долю которого в 2014 году приходилось 20 % рынка в стоимостном выражении является крупнейшим игроком российского рынка шоколада (рисунок 5)

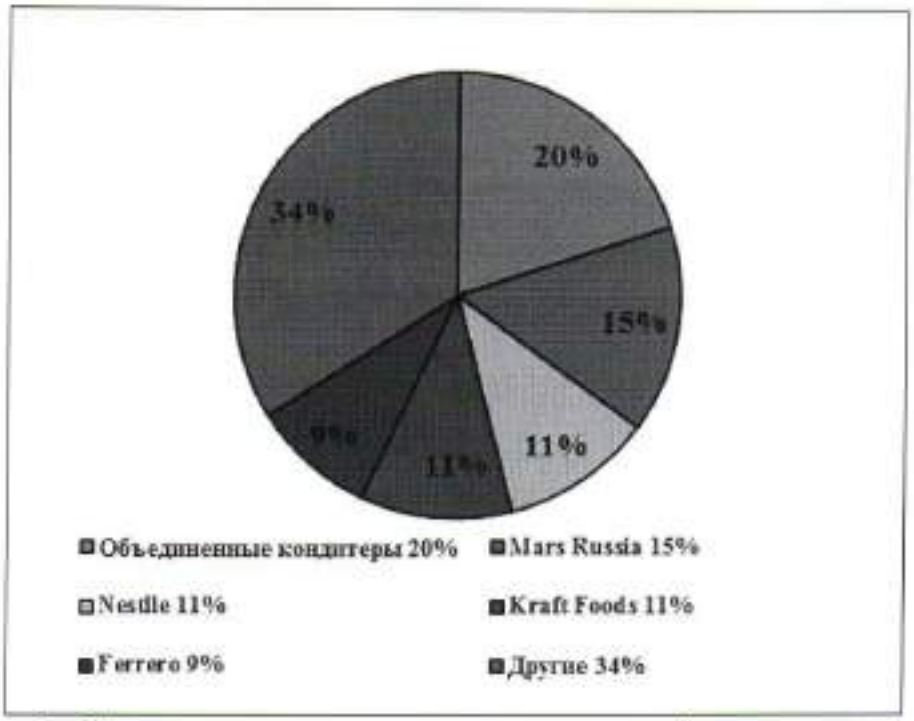


Рисунок 5 - Структура рынка шоколадных изделий по производителям, в стоимостном выражении, %

В этот холдинг входят такие крупные фабрики, как ОАО «Красный Октябрь», ОАО «Рот Фронт», ОАО «Кондитерский концерн Бабаевский» и другие. Основная доля рынка, тем не менее, сконцентрирована в руках зарубежных концернов, которые имеют производственные мощности на территории РФ.

Компания Mondelez International (Kraft Foods Inc.) – это еще один ведущий игрок, доля которого составляет около 11 %. Компания выпускает такие известные бренды шоколада, как Alpen Gold, CoteD'Or, Milka, Toblerone и «Воздушный». Рассмотрим потребительскую ситуацию на отечественном рынке шоколада.

Второй главный игрок по величине это - компания Mars Russia с долей рынка 15%. Компания выпускает обширно известные продукты, например, шоколадные батончики и шоколадные конфеты. Около 15 % рынка в стоимостном выражении занимает Холдинг Nestle. Компания купила в 2007 году Русскую кондитерскую фабрику, которой принадлежат бренды «Комильфо» и «Рузанна», таким образом, компания еще больше укрепила свое положение на рынке.

Согласно исследованию, проведенному SweetsGlobalNetworke и Nielsen, в период с октября 2014 года по сентябрь 2015-го потребление кондитерских изделий в России составило 11,7 килограмма на душу населения, из которых 5,3 килограмма приходятся на шоколадные изделия (рисунок 6).

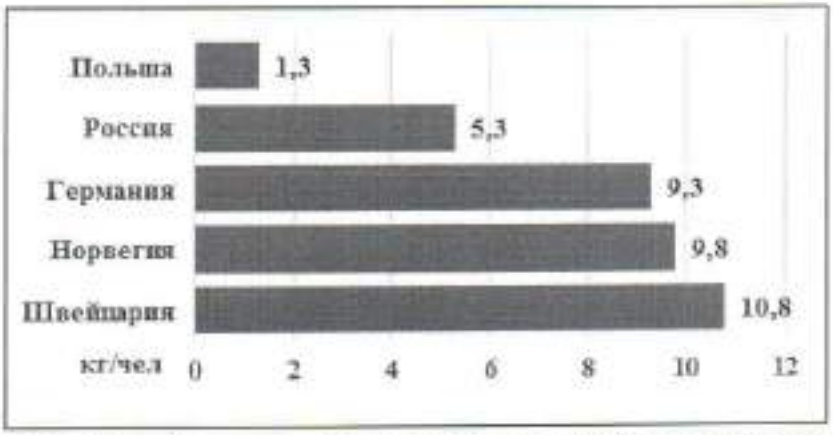


Рисунок 6 - Потребление шоколадных изделий по странам, кг/чел в год

Такими темпами, Россия постепенно приблизиться к уровню потребления шоколада как в европейских странах, где данный показатель составляет около 8 килограммов. По данным исследований ВЦИОМ, больше половины участников

опроса – 72 % – считают, что отечественный шоколад лучше импортного. Любителями импортного шоколада оказалось 15% опрошенных, а остальные 13 % респондентов затруднились в ответе на этот вопрос. Учитывая огромное количество производителей и марок шоколадной продукции есть то, что вводит в заблуждение: потребители воспринимают шоколад, который производится отечественными компаниями, как российский, хотя на самом деле некоторые отечественные компании-производители теперь принадлежат крупным иностранным холдингам. Больше всего потребители предпочитают продукцию, которая выпускается компанией Nestle, – в целом ее отмечают в 23 % случаев (рисунок 7).

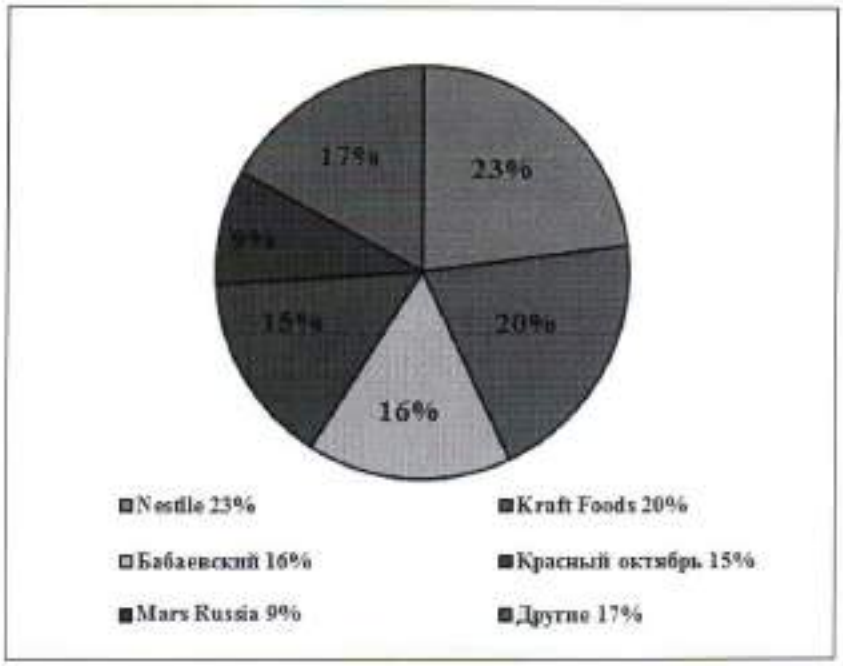


Рисунок 7 - Структура предпочтений потребителей по производителям шоколадных изделий, % от числа опрошенных

Кроме того, сейчас очень популярен шоколад, который выпускается компанией Kraft Foods, – марки этого производителя были отмечены в 20 % случаев. Наиболее популярной маркой шоколада, которая выпускается компанией Kraft Foods, стала Alpen Gold – ее выбирают в 16 % случаев. Таким образом, получается интересная картина: лидирующие места занимает продукция, выпускаемая отечественными компаниями, которые принадлежат крупным иностранным производителям.

В целом российский рынок шоколада достаточно стабилен и имеет тенденцию

к росту. Что касается появления новых игроков, то оно будет затруднено олигопольным характером рынка. Помимо этого, на рынке ярко выражена тенденция слияния и поглощения компаний с образованием крупнейших холдингов. Наибольшая совокупная доля рынка распределена именно между крупными кондитерскими холдингами. Спрос на отечественном рынке стабилен и будет уверенно развиваться. Потребление шоколада приближается к европейским меркам, при этом он будет расти, а основная доля в предпочтениях шоколадных изделий потребителями будет принадлежать отечественной продукции.

По результатам исследования, несмотря на подрывающие доверие потребителей экономические скачки, мировой рынок шоколада устойчиво развивается и, не поддаваясь отрицательным тенденциям, прогнозируется рост ближайшие пять лет – в среднем по 2 % в год. Однако, производители встречаются с новыми проблемами, связанные с растущими требованиями потребителей к новизне ассортимента и изменчивостью цен на рынках по производству какао.

Наиболее главными факторами, которые оказывают влияние на рост индустрии, являются:

—демографические изменения (география и возраст состава населения);

—усиленное внимания к вопросам здоровья, уже выражающиеся или возможно выражающиеся во введении дополнительных налогов, для того чтобы ограничить чрезмерное потребление шоколада, а также в сокращении объемов выпуска новой продукции для детей;

—соблюдение убеждений устойчивого развития: крупнейшие производители получают сертификаты Fairtrade (которые подтверждают, что их продукция соответствует стандартам справедливой торговли) или иные сертификаты;

—праздники: 25 % новинок шоколадной продукции производится только к праздникам, поскольку шоколад считается престижным, и, одновременно, относительно недорогим подарком;

—введение инноваций с упором на индивидуализацию продукции (является одним из наиболее важных факторов).

Чтобы полностью понять особенности вкусов потребителей нужно не забывать про географический фактор.

«Россия представляет собой один из наиболее перспективных развивающихся рынков для производителей шоколада. Ожидается, что к 2019 г. российский рынок, оцениваемый сейчас более чем в 8 млрд долл. США, вырастет на 45 %. По мере роста потребительского спроса на более дорогую и качественную продукцию на рынке увеличивается активность производителей шоколада ручной работы», - отмечает Георгий Патарая, Руководитель практики по работе с компаниями потребительского сектора, КПМГ в России и СНГ.

По данным Международной организации по какао, США потребляют больше всех шоколада в мире. Покупателям важна качественная, но недорогая продукция, а также продукция с необычными вкусами, например, бекона или васаби. Тенденция здорового питания пока не является основным фактором для американского рынка. Больше всего потребляется шоколадной продукции испаноязычным населением.

Западная Европа является самым крупным рынком шоколада в мире, тем не менее замедление его роста указывает на появление признаков насыщения. Компании по производству шоколада уделяют все больше внимания проблеме здоровья, что отражается на продукции, которая выпускается: в 2014 г. 10 % ассортимента новинок составил шоколад для вегетарианцев, 7 % – шоколад без добавок и также 7 % – шоколад, который произведен при соблюдении экологических стандартов (organic chocolate).

Независимо от того, что в начале развитие шоколадной продукции в Китае тормозилось из-за распространенной у китайского населения лактозной недостаточности, с 2009 г. продажи шоколада стремительно поднялись на 40 %. Согласно годовому отчету Lindt, рынок Китая ежегодно растет на 30 %. Больше всего популярен шоколад премиум-класса, при этом более половины всей продукции покупается в подарок.

Чего хотят потребители?

Согласно психологическим исследованиям, покупатели шоколада думают о нем как о вредном, но очень вкусном лакомстве, которое покупается часто спонтанно. Тем не менее, при ближайшем рассмотрении оказывается, что существует три

различных типа покупателей, каждый из которых выделяется своим особым поведением и требованиями.

Покупатели, ценящие удобство

Несмотря на то, что люди покупают шоколад спонтанно, он все чаще оказывается в списке повседневных покупок потребителей. К категории покупателей, которые ценят удобство, относятся, прежде всего, те любители шоколада, предпочитающие забежать за батончиком в ближайший магазин или приобрести упаковку, состоящая из нескольких батончиков, во время еженедельного похода за покупками. Т.к. удобство приобретает все большую значимость для покупателей, которые испытывают дефицит времени, растут продажи порционного шоколада (в прошлом году в Великобритании рост составил 37 %). Чтобы получить себе хотя бы кусок этого аппетитного пирога, производители шоколада премиум-класса (например, Godiva) пересматривают свою стратегию и выпускают плитки меньших размеров. Покупатели, ценящие удобство, чаще всего, покупают продукцию (особенно на западных рынках) шоколада в семейных упаковках (sharing bags), удобная тем, что ей можно поделиться с компанией или оставить про запас. Выяснив предпочтения потребителей, производители вводят новые упаковки: Mars, к примеру, предложил потребителю батончики с легко скручивающейся оберткой после использования, которая позволит отложить оставшуюся часть на потом. Компания Mars утверждает, что инновации дают «потребителям новые возможности», а также повышается лояльность потребителей к бренду.

Покупатели, для которых имеет значение соотношение цены и качества

Проведя исследование, маркетологи выяснили, что при покупке шоколада потребители обращают внимание на соотношение цены и качества. В США, например, к этой категории относится 79 % потребителей, хотя, по данным Mintel Oxygen, 70 % считают немаловажной известность марки шоколада и предъявляют соответствующие требования к производителям. Соотношение цены и качества имеет особую ценность для покупателей в странах, где средний класс еще только

формируется и уровень его доходов существенно отстает от доходов среднего класса в западных странах. Согласно проведенному исследованию, финансовой компанией Rabobank, в США и Великобритании в 2010 г. плитка шоколада весом 45 г составляла около 1 % от еженедельных расходов на питание, тогда как в Индии ее доля достигла 18 %. Это означает, что в Индии плитка шоколада является полноценным приемом пищи. Вполне понятно, что при такой разнице в уровне доходов и требованиях среднего класса, который быстро растет в численном выражении, производителям сложно придерживаться какого-то единого ценового подхода. Несмотря на то, что доходы населения развивающихся стран стабильно растут, мы предполагаем, что значительная доля потребителей сохранит пристрастие к более дешевой продукции. Покупатели, которые ценят прежде всего выгодность покупки, радостно отнеслись к появлению дисконтных магазинов. Супермаркеты, увидя как процветает этот формат магазинов, перенимают их опыт для привлечения потребителей с постоянно меняющимися вкусами, в частности, за счет расширения ассортимента продукции, которая продается под собственной маркой. Скромные по размерам магазины, которые не имеют возможности воспользоваться эффектом масштаба, часто проигрывают своим конкурентам по цене, а специализированные магазины и вовсе вытесняются с рынка. На рынках, которые развиваются, набирают популярность универсальные розничные магазины, предлагающие более широкий ассортимент по низким ценам.

Покупатели, которые предпочитают элитную продукцию

Элитная шоколадная продукция завоевывает все большую популярность у основной части любителей шоколада, причем не только в развитых странах. «Психология потребителей такова, что даже дорогой шоколад воспринимается как доступная роскошь», – считает Марсия Могелонски, аналитик международного рынка продуктов питания из исследовательского агентства Mintel. Отметим, что сейчас появляется тенденция к увеличению доли продукции премиум-класса, а также появление «массовости» у таких брендов, как Godiva и Lindt, растущего стремления потребителей к ежедневной роскоши. Godiva (ныне принадлежащая

турецкому холдингу Yildiz Holding), удавшейся за 10 лет увеличить свои продажи с 400 до 700 млн долл. США, планирует сделает свой шоколад товаром массового потребления для покупателей-сладкоежек, которые заботятся о своем здоровье. «Наша выручка выросла на всех рынках, где мы работаем, но особенно в Китае и Японии, которые на данный момент являются наиболее важными для нас рынками, – отмечает президент компании Джим Голдман. – «Маркетинг нашей продукции не обходится без компромиссов. Причем в каждой стране это происходит по-разному. Да, мы печемся о престиже нашей марки, но мы также не должны терять связи с действительностью».

В будущем, российский рынок шоколада будет расти. «Рынок будет развиваться, а покупательная способность населения расти», – предрекает Жан-Филипп Дарси, бельгийский производитель эксклюзивного шоколада, который имеет виды на российский рынок. Также, стоит отметить, что с каждым годом все большее количество россиян отдают предпочтения не дешевому шоколаду, а шоколаду с натуральным составом и по более высокой цене. У компании Lindt был отмечен значительный рост продаж на Ближнем Востоке. В Китае стал популярен горький шоколад с очень высоким содержанием какао-продуктов. За последние несколько лет в Китае появились новые марки горького шоколада премиум-класса от Ferrero Rocher и производителя эксклюзивного шоколада Senz. В этой ситуации вполне понятно, когда крупные производители уделяют больше времени стремительно развивающемуся сегменту шоколадной продукции премиум-класса.

Тем не менее чтобы достичь успеха в нем, им нужно будет продемонстрировать рынку, в чем заключается своеобразие и оригинальность их марок. И решением стала покупка компаний с эксклюзивными брендами, которые они представляют рынку как отдельных игроков. Очевидно, что, экономия за счет размеров сети, оставляет мало шансов другим игрокам рынка эксклюзивной продукции.

Взгляд в будущее: какой шоколад будет представлен на рынке в 2030 году?

Быстрые изменения, которые происходят на протяжении последних нескольких лет, позволяют нам определить направление развития индустрии.

Товары широкого потребления или элитная продукция?

На фоне роста среднего класса рынок элитной продукции продолжит развиваться, и эти товары постепенно будут проникать на полки розничных магазинов, которые предназначены для широких слоев населения. Тем не менее, хотя средний класс в развивающихся странах, возможно, и будет выбирать дорогую продукцию, его доходы все равно останутся довольно ограниченными. И производителям придется выбирать между более высокой рентабельностью и большими объемами и, соответственно, представлять себя как игроков рынка элитной продукции или рынка товаров широкого потребления.

Индивидуальный подход

Шоколад, который создан с учетом индивидуальных вкусов человека, может стать совершенно обычным явлением. Один шоколатье, например, предвидит, что в будущем появятся маленькие магазинчики, в которых люди смогут приготовить свою уникальную плитку шоколада. Учитывая, что вкусовые предпочтения потребителей становятся все более требовательными, в ближайшем будущем шоколад с необычными вкусами станет нормой, покупатели смогут сочетать различные вкусы, и, скорее всего, они даже смогут стать дизайнерами собственной упаковки.

Новые каналы сбыта

Для того чтобы удовлетворить запросы покупателей, которые любят удобство, в дальнейшем шоколад будет продаваться в самых разных магазинах – начиная от маленьких кофеен и заканчивая магазинами здоровых продуктов. В продажах будут все также лидировать супермаркеты и дисконт магазины, особенно среди потребителей, наибольшее значение для которых имеет выгодность покупки. По мере того как будет увеличиваться количество покупателей, которые предпочитают элитную продукцию, на полках магазинов для широких слоев населения может появиться и шоколад премиум-класса. В дальнейшем торговые марки шоколада, возможно, будут стремиться увеличить продажи более дорогой продукции за счет открытия собственных магазинов, что с успехом уже сделали, Hershey и Mars.

Доминирование среднего класса

Для удовлетворения запросов наиболее требовательных покупателей, производители, скорее всего, будут предлагать рынку больше шоколадной продукции, которая будет создана в соответствии со всеми этическими, экологическими и прочими стандартами. Также представители среднего класса будут проявлять больший интерес к подарочному шоколаду премиум-класса и сезонные новинки, который за 2014 г. увеличился на 6 %.

Новые рецепты

Из-за роста цен на какао производителям придется расходовать какао-продукты более экономно, что особенно отразится на молочном шоколаде, в котором содержание какао снизится. Рост спроса на какао может закончится плохо для производителей: один производитель из Латинской Америки прогнозирует, что, даже если средний объем потребления шоколада на душу населения в Индии и Китае вырастет на 1 кг, то модели бизнеса большинства производителей могут стать непригодными для существования. При таком повороте в качестве альтернативы, скорее всего, будет использоваться искусственное какао.

Новые вкусы

По мере того, как потребители развитых рынков становятся все более требовательными с точки зрения вкусовых предпочтений, производители, которые стремятся к росту продаж, будут увеличивать ассортимент продукции с нестандартными вкусами.

Прогнозируется увеличение количество продуктов с сочетанием сладких и соленых или острых вкусов (например, бекон с шоколадом). Также для придания необычного вкуса будут активно использоваться соль, оливковое масло, травы и цветочные ароматизаторы.

Тенденция к уменьшению размеров

Увеличение людей со степенью ожирения и ввод новых нормативных требований приведет к тому, что производители будут уменьшать размеры своей продукции. Потребители, которые озабочены количеством пищи, съедаемой за один раз, будут чаще покупать семейные упаковки мини-батончиков, а не

батончиков стандартного размера. Среднее потребление шоколада на душу населения (в Европе сейчас оно составляет 8 кг) может снизиться, тем не менее общий объем потребления, скорее всего, увеличится на фоне стремительного увеличения среднего класса.

Цена или размер

В развивающихся странах на шоколад расходуется весьма значительная часть семейного бюджета. Чтобы сохранить клиентов при условиях нестабильности цен на сырье, производителям, все больше придется работать над оптимизацией соотношения цены и качества своей продукции. В развитых странах наблюдается стремительный рост цены за 1 грамм. Тем не менее, по данным опроса, потребители чувствуют себя обманутыми, когда производители уменьшают размеры продукции, но при этом цену на продукцию не меняют. Поэтому производителям шоколада среднего ценового сегмента придется выбирать между снижением стоимости за счет уменьшения размеров или выпуском более дорогой продукции.

Выводы по главе один

В мире рынка шоколада за последние годы наблюдается несколько тенденций: уменьшение порций потребляемого шоколада людьми, доминирование среднего класса и желание получить натуральный шоколад. Последняя тенденция даже приобрела характер моды – моды на здоровье. Все чаще люди стали интересоваться составом не только шоколада, но и продуктов в целом. Поэтому тема здорового питания будет основой для совершенствования товарной политики на предприятии, рассматриваемом далее.

ГЛАВА 2 СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ВОЗМОЖНОСТЕЙ И РЕСУРСОВ СОВЕРШЕНСТОВАНИЯ ТОВАРНОЙ ПОЛИТИКИ НА ОАО «КОФЕЙНАЯ КАНТАТА»

2.1 История компании «Кофейная Кантата»

«Кантата» — сеть галерей чая, кофе, сладостей и эксклюзивных подарков с многолетней историей, основанная в 2000 г. Первая галерея была открыта в Москве в апреле 2001 г. 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 «Кантата» насчитывает более 260 галерей по всей России, включая интернет-магазин. А осенью 2012 г. была запущена фабрика по производству шоколада ручной работы.

Мы искали, пробовали, тестировали многих поставщиков данного направления, но того, что соответствовало бы высоким стандартам Кантаты, так и не нашли. Именно тогда было принято решение об открытии собственной шоколадной фабрики, на которой наши мастера могут делать настоящие шедевры ручной работы и при этом контролировать процесс изготовления и качество продукции.

Для нас важно, чтобы производимый нами шоколад был не просто вкусным, но и включал в себя все те полезные свойства, благодаря которым он так ценен и любим во всем мире, поэтому для его изготовления мы используем высокоароматические какао-бобы классификации Фино де Арома.

Фино де Арома – это классификация какао, установленная Международной

организацией какао (ICCO) и описывающая его восхитительный аромат и вкус.

Стремясь к постоянному развитию и совершенствованию производства, в начале 2013 г. наша компания пригласила высококлассного шоколатье из Бельгии Этьен Ван Весемаэл (Etienne Van Wesemael) для обучения своих специалистов культуре приготовления шоколада по стандартам одной из лидирующих в этом направлении страны.

Этьен Ван Весемаэл родился в семье пекаря-кондитера. Когда он подрос, пошел учиться этой же специальности в местное образовательное учреждение, где его педагогом стал известный во всем мире шоколатье Роджер Гиртс. Как вспоминает сам Этьен – Гиртс был строгим, но справедливым учителем, благодаря ему он обучился кондитерскому искусству. По мере повышения квалификации и набора опыта Этьен сменил несколько рабочих мест. В частности, он работал в крупной международной компании «Пуратос» и поваром-кондитером в гостинице высокого класса «Crown Plaza».

Подобный обмен опытом позволил усовершенствовать линейку продукции, которая теперь включает более десяти видов, сделанных вручную и по новым оригинальным рецептам десертов.

На шоколадной фабрике трудятся 24 человек, включая технолога. Все процессы производства трюфелей проходят вручную. Шоколад отливается с помощью темперного оборудования, глазировочной машины и миксера. Высокий уровень корпоративной культуры делает совместную работу персонала командной и эффективной. Каждый сотрудник чувствует себя важным и значимым, отчасти поэтому шоколад получается не только просто вкусным, но и сделанным с душой.

В 2015 году произошло расширение помещений шоколадной фабрики «Кофейная Кантата», благодаря чему появилось множество новинок шоколадной продукции: фигурки из шоколада, шоколад плиточный, мармелад, крем-карамель, нуга и многое другое.

Шоколад от «Кофейной Кантаты» – это высококачественный продукт, который вы не увидите на прилавке обыкновенного магазина. Мы чтим традиции, поэтому

наш шоколад можно купить только на развес. Наша компания совершенствует, ищет, изобретает новые рецепты для того, чтобы вы могли пробовать лучшее и наслаждаться лучшим.

2.2 Анализ внешних факторов шоколадной фабрики «Кофейная Кантата»

Анализ внешней среды включает исследование микросреды и макросреды организации.

Для выявления наиболее значимых факторов внешней среды проведём комплексный анализ факторов – STEEP-анализ, который позволяет понять рынок, позицию компании, её потенциал и направления бизнеса. Для простоты и удобства анализа все факторы принято совместно рассматривать в виде таблицы. На практике этот анализ удобно применять в качестве инструмента макроэкономического анализа окружающей среды компании и доступных ресурсов. Этот метод рассматривает факторы экономические, политические, социальные, технологические и экологические [3].

STEP-анализ

Экономические факторы:

—Рост курса евро

—В связи с ростом курса евро компания несёт потери при приобретении товара (прибыль получается в рублях, а приобретает товар в евро).

—Рост ставки по кредитам

—Для расширения компании необходимы дополнительные средства, но в банковских структурах наблюдается тенденция к росту ставок по кредитам.

—Политические факторы:

—Повышение ЕНВД. Госдума рассматривает принятие закона о повышении ЕНВД на 15-20 %;

—Введение торговых санкций по отношению к российским компаниям.

Конфликт России с ЕС может привести к трудностям получения товара от европейских поставщиков, в частности, с таможней.

Социальные факторы:

—Рост расходов населения на покупку товаров. По данным Госкомстата растёт доход населения и его расходы на покупку товаров. Существует тенденция к улучшению уровня жизни и, следовательно, к покупке товаров лучшего качества.

—Рост числа студентов, желающих работать. Согласно проведенному международной компанией маркетинговых и социальных исследований МАСМИ ежегодному опросу, в России наблюдается тенденция стремительного роста числа работающих студентов. Данный вывод маркетологи компании сделали по результатам анализа опроса, в котором в качестве целевой группы выступали молодые люди в возрасте от 18 до 25 лет, на момент опроса являющиеся студентами дневного отделения учебных заведений страны. Как показал опрос, за последний год число студентов, желающих подзаработать, увеличилось с 66 % до 78 %. При этом реализовать свое желание удалось 44 %, что заметно больше прошлогодних 32 %. Этот фактор положителен, т.к. 80 % сотрудников компании студенты или являлись ими, когда пришли работать в компанию. Таком образом компании проще набрать персонал.

Технологические факторы:

— Совершенствование технологий производства.

Многие предприятия стремятся усовершенствовать технологию, что приведет к снижению времени и издержек, а также усовершенствовать систему управления технологическим процессом.

После того, как все факторы, способные оказать влияние на продажи и прибыль компании выбраны, необходимо оценить силу влияния каждого фактора. Сила влияния фактора оценивается по шкале от 1 до 10, где: 1-3 – влияние фактора мало, любое изменение фактора практически не влияет на работу организации; 4-7 – только значимое изменение фактора влияет на продажи и прибыль предприятия; 8-10 – влияние фактора высоко, любые изменения влияют на продажи и прибыль компании. Итоги анализа влияния факторов внешней среды на шоколадную фабрику «Кофейная Кантата» представлены в таблице 2.

Таблица 2 - Анализ внешнего окружения шоколадной фабрики «Кофейная Кантата» по методике STEEP

Фактор	Знак влияния	Балльная оценка	Вес, балл	Важность, балл
Введение торговых санкций по отношению к российским компаниям.	-	10	0,19	-1,9
Рост курса евро	-	5	0,09	-0,45
Повышение ЕНВД	-	6	0,03	-0,18
Рост расходов населения на покупку товаров.	+	7	0,35	2,45
Рост числа студентов, желающих работать.	+	8	0,2	1,6
Рост ставки по кредитам	-	3	0,1	-0,3
Совершенствование технологий производства	+	2	0,04	0,8

Среда представлена большим количеством разнообразных факторов, влияющих на организацию, что показывает ее сложность. Среда характеризуется большой степенью изменчивости или подвижности. Для более наглядного анализа составим профиль среды (рисунок 8).

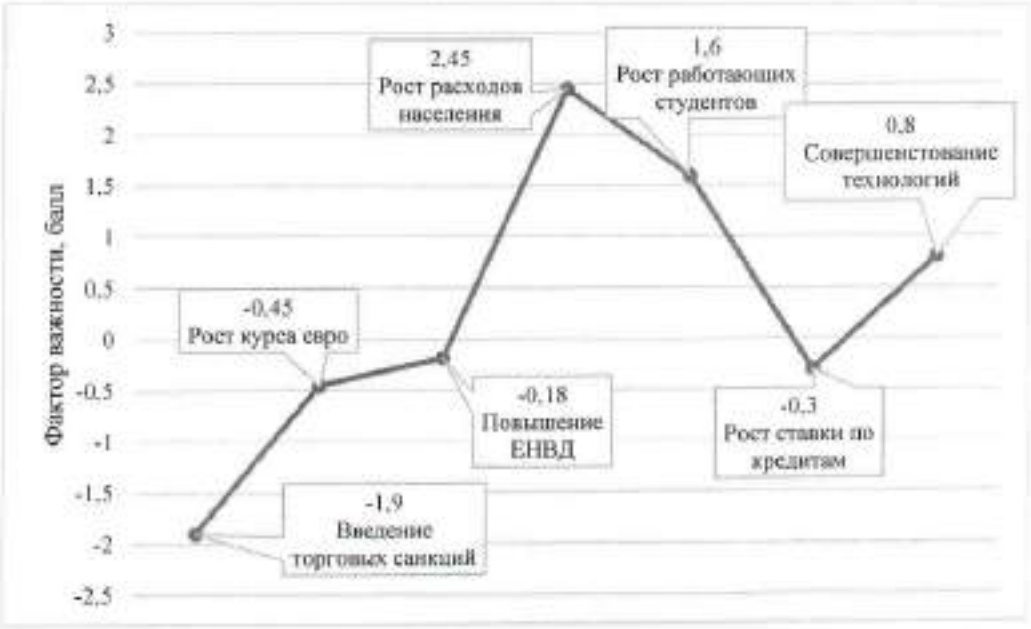


Рисунок 8 - Профиль среды шоколадной фабрики «Кофейная Кантата»

Рассчитаем коэффициент профиля макросреды по формуле (1):

$$K_{пмс} = \frac{\sum n}{\sum н} = \frac{4,85}{2,83} = 1,71 \quad (1)$$

где $К_{пмс}$ – коэффициент профиля макросреды;

п – положительные факторы;

н – негативные факторы.

Профиль макросреды свидетельствует о том, что компания работает в условиях достаточно агрессивных и конкурентных, требующих постоянного контроля и мониторинга для сохранения лидирующих позиций в отрасли. В целом положительные факторы макросреды (сумма взвешенных оценок угроз = 4,85) на анализируемый период превалируют над отрицательными (сумма взвешенных оценок возможностей = 2,83), коэффициент соотношения возможностей и угроз мал и составляет 1,71. Таким образом, общая макроэкономическая среда отрасли является достаточно позитивной для шоколадной фабрики «Кофейная Кантата».

Анализ пяти сил Портера

Организация, функционирующая на рынке, должна представлять своё положение относительно конкурентов, обладать данными о характеристиках, преимуществах и недостатках ближайших конкурентов.

1. Угроза появления товаров-заменителей

Угроза появления товаров-заменителей высока, т. к. потребитель может перейти с шоколада ручной работы на продукт более низкого качества в связи с уменьшением доходов или увеличением цены на продукт.

2. Угроза появления новых игроков

Кондитерский рынок России сформирован и близок к состоянию насыщения. Поэтому выход на него нового игрока довольно непрост. Большими долями рынка владеют крупные кондитерские компании, и новым игрокам, чтобы удержаться, приходиться предлагать оригинальный товар высокого качества. Чтобы наладить выпуск шоколада, необходимы производственные мощности, лаборатории контроля, поддержка необходимых норм, разработка рецептуры и пр. К этому прибавляется рекламный запуск продукта, борьба за полку в магазине и многие

другие факторы. Это говорит о больших затратах на первоначальное строительство производства для новых игроков. Основная доля дистрибуции шоколада приходится через сетевых ритейлеров, у которых есть свои предпочтения насчёт продуктов, которые должны быть представлены в их сетях. Поэтому очень сложно заинтересовать ритейлера поставить свой товар на полку. К этому прибавляется серьёзное влияние крупных игроков рынка и их договорённости с ритейлерами.

3. Рыночная власть поставщиков

Рыночная власть поставщиков достаточно велика, т. к. компания закупает шоколад в Бельгии, затем добавляя в него остальные ингредиенты, которые закупаются как в России, так и в зарубежных странах. Наличие заменителей поставщиков: существует возможность изменить поставщиков готовой шоколадной массы на поставщиков какао-бобов, масла и молока.

4. Рыночная власть потребителей

Влияние потребителей на рынок шоколада огромное: производители должны учитывать меняющуюся покупательскую способность, привычки, предпочтения потребителей, уметь меняться в соответствии с ними. Ведь у потребителя всегда есть возможность купить товар-заменитель вместо шоколада. Степень зависимости от существующих каналов дистрибуции: Основным каналом дистрибуции шоколадной продукции фабрики является собственная сеть магазинов, поэтому зависимость низкая.

5. Уровень конкурентной борьбы

По подсчётам экспертов, рынок шоколада в России растёт по 4 % в год и в скором времени станет самым большим в Европе.

Рынок очень близок к насыщению, ассортимент продукции большой.

Предварительно следует выявить основных конкурентов предприятия:

- Коркунов;
- Конфаэль;
- Baccarat;
- FRADE.

1) Baccarat – бельгийская компания по изготовлению шоколада. На сегодняшний день, в ассортименте Baccarat более 50 видов изысканных конфет ручной работы из белого, молочного и темного шоколада. Конфеты с орехами, марципаном, ганашем, ликерами, пралине и другими изысканными начинками, французские печенья и популярные в Европе десерты Макаронс, а также более 200 видов фигур из шоколада, более 50 видов подарочных наборов на любой вкус, кофе, чай, горячий шоколад.

2) FRADE г. Казань, основана в 2008 году – крупная компания, которая занимается производством шоколадных изделий ручной работы из натурального высококачественного бельгийского шоколада и имеет обширную федеральную сеть.

3) Компания «Конфаэль» с 2001 г. занимается разработкой и производством уникальных шоколадных подарков из какао-бобов высшего сорта. Компания основана в России и ориентирована именно на подарочный шоколад.

4) Коркунов – торговая марка шоколадных конфет в России, основанная в 1997 году. Свою популярность компания получила в 2011 году, когда произошло обновление марки. Заметно изменилась упаковка: она стала более элегантной, дорогой и престижной. Также были улучшены рецептуры конфет.

Для изучения относительных конкурентных позиций фирм, действующих в отрасли, используются процедуры графической стратегической группировки.

Компании в одной стратегической группе могут объединяться по разным признакам: широте диапазона продуктов, методам использования каналов товародвижения, идентичным технологическим подходам, степени вертикальной интеграции, характеру сервиса и технологического обслуживания, предназначению аналогичных продуктов для аналогичных покупателей, качеству продуктов, ценообразованию. Отрасль может содержать одну стратегическую группу с идентичными стратегическими подходами к рынку. Другим пределом является наличие в отрасли многих стратегических групп.

Идентификация стратегий конкурентов проводится с помощью таблицы 3.

Таблица 3 - Составляющие целей и стратегий конкурентов

Конкурент	Область конкуренции	Стратегические претензии	Цели по размерам рынка	Конкурентная позиция	Стратегическое поведение	Конкурентная стратегия
Коркунов	Локальная	Войти в первую десятку	Экспансия путем внутреннего роста	Хорошо защищающийся, способный удержать существующее	В основном защита	Преследование, основанное на дифференциации: по качеству, сервису, технологии, диапазону, товаров, имиджу, другим качествам
FRADE	Многонациональная	Быть господствующим лидером	Расширение рынка с целью получения кратковременной прибыли	Пытающийся усилить позицию	Комбинации защиты и нападения	Фокусирование на рыночных нишах
Конфазль	Локальная	Войти в лидирующую пятерку	Экспансия путем внутреннего роста	Держится в середине своры	Консервативный последователь	Преследование, основанное на дифференциации: по качеству, сервису, технологии, диапазону, товаров, имиджу, другим качествам
Baccarat	Многонациональная	Превзойти существующего лидера отрасли	Экспансия путем внутреннего роста	Пытающийся усилить позицию	Консервативный последователь	Фокусирование на рыночных нишах

Чем ближе расположены различные стратегические группы, тем сильнее их конкурентное соперничество. Хотя фирмы в одних и тех же стратегических группах - ближайшие соперники, следующие ближайшие по рангу соперники - в ближайших группах.

Таким образом, строится двумерная карта стратегической группировки отрасли (рисунок 9).

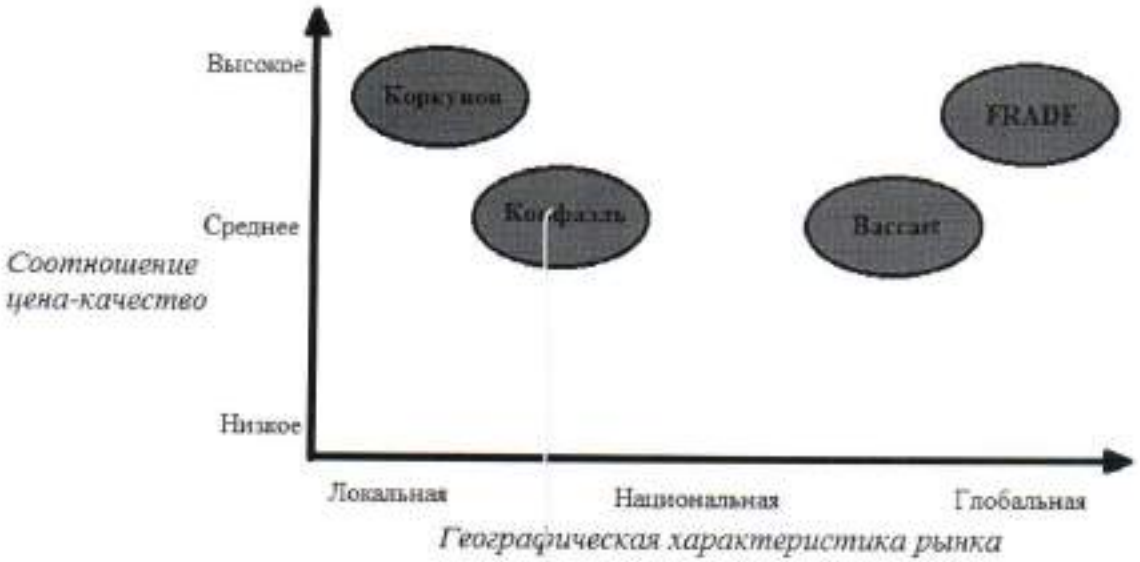


Рисунок 9 - Двумерная карта стратегической группировки отрасли

Существенным является изучение поведения ближайших конкурентов. Что делают и что собираются делать конкуренты - лучший ориентир для стратегических действий собственной компании, иначе она принуждена все время находиться в защитной позиции [6].

Из анализа мы видим, что в национальном масштабе ниша свободна и наша компания как раз занимает именно эту нишу. Поэтому сложно сказать какая именно компания является нашим основным конкурентом, можно выделить две: Коркунов и FRADE.

Для того, чтобы оценить будущие позиции фирм в конкуренции, надо сконцентрировать внимание на их потенциальных возможностях улучшить свое положение на рынке.

Агрессивные конкуренты являются источниками новых стратегических инициатив. Удовлетворенные соперники продолжают свою нынешнюю стратегию с небольшой точной подстройкой.

Беспокойные и бедствующие соперники могут перейти к свежим стратегическим действиям нападающего или защитного плана. В этой связи полезно представить себя на месте менеджеров этих компаний и предположить их возможные действия.

Проведем оценку потенциала конкурентов. Результат представлен в таблице 4.

Таблица 4 - Оценка конкурентных позиций

Факторы, определяющие конкурентную позицию и конкурентную силу	Конкуренты				
	Кантата	Baccart	FRADE	Конфаэль	Коркунов
Товары Качество	5	3	5	3	4
1.1 Ассортимент	4	5	4	4	4
1.2 Потребительские свойства	5	5	5	5	5
1.3 Престиж торговой марки	5	4	5	4	4
Сумма баллов по группе	19	17	19	16	17
Цена					
2.1 Прейскурантная цена	5	4	5	4	5
2.2 Скидки с цены	5	3	5	4	4
Сумма баллов по группе	10	7	10	8	9
Система сбыта					
3.1 Интенсивность сбыта	3	4	5	5	4
3.2 Степень охвата рынка	3	3	4	4	5
Сумма баллов по группе	6	7	9	9	9
Система продвижения					
4.1 Реклама для конечных потребителей	3	4	4	4	5
4.2 Система стимулирования конечных потребителей	5	5	3	4	4
Сумма баллов по группе	8	9	7	8	10
Общая сумма баллов	43	40	45	41	44

Комплексная оценка уровня интенсивности внутриотраслевой конкуренции определяется как средняя сумма баллов по всем факторам и предприятиям(2):

$$K_в = \frac{1}{n}\sum_{j=1}^{n}\frac{1}{m}\sum_{i=1}^{m}V_{i,j} \qquad (2)$$

где $K_в$- показатель интенсивности внутриотраслевой конкуренции;

n - общее число анализируемых предприятий-конкурентов, включая предприятие- объект дипломной работы;

$V_{i,j}$ - бальная оценка i-фактора для j-предприятия;

m - общее количество учитываемых факторов.

Тогда n = 5, m = 10 => $К_в = \frac{1}{5*10}(40+41+43+44+45) = 4,26$

Так как средняя сумма баллов по всем факторам и организациям составляет 4,26, то интенсивность конкуренции высокая. Для наглядного представления результатов оценки построим профили шоколадной фабрики и ее основных конкурентов (таблица 5).

Таблица 5 - Профили предприятия и основных конкурентов

Факторы, определяющие конкурентную позицию и конкурентную силу	Конкуренты																								
	Кантата					Baccart					FRADE					Конфаэль					Коркунов				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1. Товары (услуги) 1.1 Качество																									
1.2. Ассортимент																									
1.3. Потребительские свойства																									
1.4. Престиж торговой марки																									
2. Цена 2.1 Прейскурантная цена																									
2.2 Скидки с цены																									
3. Система сбыта 3.1 Интенсивность сбыта																									
3.3 Степень охвата рынка																									
4. Система продвижения 4.1 Реклама для конечных потребителей																									
4.2 Система стимулирования конечных потребителей																									

Оценка сильных и слабых сторон конкурентов и предприятия представлена в таблице 6. Основной сильной стороной, которой обладают конкуренты «Кофейной Кантаты» это известность бренда. Наша рассматриваемая шоколадная фабрика открылась относительно недавно и еще не успела завоевать свое место на рынке шоколадных изделий. Второй сильной стороной конкурентов, является наличие рекламы у компаний.

Таблица 6 - Оценка сильных и слабых сторон деятельности предприятия и основных конкурентов

	Кантата	Конкуренты			
		Baccart	FRADE	Конфаэль	Коркунов
Сильные стороны	1. Широкий ассортимент 2. Высоклассный сервис 3. Система скидок 4. Полностью натуральные ингредиенты 5. Эффективная система мотивации персонала	1. Известность торговой марки 2. Широкий ассортимент 3. Эффективная система мотивации персонала 4. Цена	1. Известность торговой марки 2. Широкий ассортимент 3. Реклама	1. Известность торговой марки 2. Низкие издержки 3. Развитая торговая сеть 4. Цена	1. Известность торговой марки 2. Низкие издержки 3. Развитая торговая сеть 4. Цена
Слабые стороны	1. Отсутствие рекламы 2. Интернет-магазин только в Москве	1. Реклама 2.Отсутствие стимулирования сбыта	1.Высокие издержки 2. Отсутствие скидок	1.Уязвимость по отношению к конкурентному давлению 2.Низкое качество обслуживания	1. Невысокое качество: 2.Отсутствие скидок

Сильные и слабые стороны перед конкурентами можно оценить в таблице 7. В этой таблице мы видим самую сильную сторону компании: полностью натуральный состав сладостей, что не скажешь о конкурентах компании. Второй сильной стороной будет высокое обслуживание персонала. Каждый сотрудник Кантаты проходил обучение на знание состава шоколада, действия на организм, особенностей производства и т.д.

Таблица 7 - Сравнительная характеристика предприятия и конкурентов

	Конкуренты			
	Baccart	FRADE	Конфаэль	Коркунов
Сильные стороны предприятия по сравнению с конкурентами	Полностью натуральные ингредиенты; Система скидок.	Полностью натуральные ингредиенты; Высококлассное обслуживание.	Полностью натуральные ингредиенты; Высококлассное обслуживание.	Полностью натуральные ингредиенты; Система скидок.
Слабые стороны предприятия по сравнению с конкурентами	Высокая цена, малоизвестность компании	Отсутствие рекламы, малоизвестность компании, нет интернет-магазина для регионов России	Высокая цена, малоизвестность компании	Высокая цена, малоизвестность компании

По результатам оценки сильных и слабых сторон деятельности шоколадной фабрики можно сделать выводы относительно его желательного конкурентного профиля:

1) Сделать группу товаров по более низкой цене;

2) Пересмотреть рекламную компанию для того чтобы повысить узнаваемость бренда;

3) Открытие интернет магазина для остальных регионов страны.

Дальнейший анализ условий конкуренции сводится к оценке возможных угроз от появления новых конкурентов.

Необходимо определить уровень угрозы появления новых конкурентов (таблица 8). Оценка производится экспертным путем, для чего определим высоту барьеров входа в отрасль на территории России по пятибалльной шкале:

—0 – очень большой, практически непреодолимый барьер входа;

—5 – барьер входа практически отсутствует.

Таблица 8 - Оценка угрозы появления новых конкурентов

Факторы-барьеры входа в отрасль	Удельный вес фактора, балл	Оценка фактора, балл
1	2	3
1. Лояльность покупателей к торговой марке (Высокая степень предпочтения покупателей к товарам производителей, которые работают в отрасли на территории регионов-производителей).	0,25	3

Продолжение таблицы 8

1	2	3
2. Экономия на масштабе (Это необходимость обеспечения определенного гарантированного объема производства и реализации для успешного внедрения на территорию регионов России).	0,15	4
3. Расходы потребителей на переключение на других поставщиков (Издержки, возникающие в результате изменения привычного способа использования товаров).	0,35	2
4. Доступ к каналам сбыта (Наличие контроля над каналами сбыта со стороны действующих предприятий)	0,05	3
5. Доступ к источникам сырья (Наличие контроля действующих предприятий над поставщиками сырья).	0,05	3
6. Ответная реакция действующих предприятий (Сила ответной реакции, зависящая от степени заинтересованности в данном рынке, склонности действующих предприятий к лидирующей роли)	0,1	1
7. Государственные (муниципальные) ограничения входа в отрасль/территорию (Размытая государственная (муниципальная) политика в отношении предпринимательской отрасли/территории)	0,05	4
Средневзвешенная сумма баллов	-	2,65

Комплексной оценкой уровня угрозы появления новых конкурентов является средневзвешенная сумма баллов(3):

$$K_n = \sum \beta_i \cdot P_i , \qquad (3)$$

где n - общее число оцениваемых факторов;

β_i - удельный вес i-фактора;

P_i - оценка i-фактора.

$K_n = 0,25 \cdot 3+0,15 \cdot 4+0,35 \cdot 2+0,05 \cdot 3+0,05 \cdot 3+0,1 \cdot 1+0,05 \cdot 4=2,65$

Степень угрозы появления конкурентов выше среднего уровня.

Источником конкурентного давления в отрасли также является и появление товаров-заменителей (субститутов). Товары-заменители выполняют те же функции, что и товары-прямые конкуренты. Товары-субституты предназначены для тех же покупателей, но отличаются от товаров-прямых конкурентов - способом

удовлетворения потребности. Товары-заменители представляют постоянную угрозу, т.к. субститут ограничивает цены и прибыльность предприятий, которые выпускают базовую продукцию. Появление товаров-заменителей может существенно сократить рыночные доли действующих предприятий и ограничить потенциал их роста. Например, для нашей компании товаров-заменителем может стать зефир, мармелад, печенье или любое другое лакомство при условии, что цены на нашу шоколадную продукцию вырастут.

Проведём оценку уровня угрозы от появления товаров-заменителей в том же порядке, что и угрозы появления новых конкурентов. Оценка проводится по пятибалльной шкале:

—0 - вероятность появления товаров-заменителей практически отсутствует;

—5 - очень высокая вероятность появления товаров-заменителей.

Результаты оценки показаны в таблице 9.

Таблица 9 - Оценка угрозы появления товаров-заменителей

Факторы, определяющие уровень угрозы со стороны товаров-заменителей	Удельный вес фактора, балл	Оценка фактора, балл
Уровень цен на товары-субституты	0,4	5
Склонность покупателей к товарам-субститутам	0,4	3
Издержки «переключения» покупателей на товары-заменители	0,2	2
Итого:	-	3,33

$K_п = 0,4 \cdot 5 + 0,4 \cdot 3 + 0,2 \cdot 2 = 3,33$

Степень угрозы появления товаров-заменителей выше среднего. Степень влияния поставщиков на конкурентную ситуацию определяется наличием (отсутствием) альтернативных поставщиков. Поставщики представляют значительную рыночную силу, когда они могут диктовать цены на свою продукцию, ограничивать поставки, влиять на деятельность предприятия стабильностью (нестабильностью) своих поставок и качеством своих изделий.

Основной поставщик «Кофейной Кантаты» - Бельгия. Бельгия поставляет основной товар для шоколадной фабрики – какао бобы. Бельгийская компания закупает их в Колумбии. Очень немного плантаций в мире выращивает какао бобы

класса Фине де Арома, поэтому наша компания очень сильно зависит от Колумбийской поставки какао бобов. Все остальные добавки к шоколаду (орехи, специи, ягоды) закупаются в России.

Сделаем оценку рыночной силы поставщиков, чтобы оценить насколько компания от них зависит. Оценку проводим по пятибалльной шкале (таблица 10):

—0 – возможность давления поставщиков практически отсутствует;

—5 – очень сильное давление поставщиков.

Таблица 1 - Оценка рыночной силы поставщиков

Факторы, определяющие рыночную силу поставщиков	Удельный вес фактора, балл	Оценка фактора, балл
Концентрация и организованность поставщиков	0,2	2
Возможность поставщиков диктовать свои цены, качество, сроки и условия поставок	0,3	3
Возможность и издержки переключения предприятия на других поставщиков	0,25	4
Возможность прямого проникновения поставщиков в отрасль/территорию	0,1	2
Возможность и издержки переключения поставщиков на другие отрасли/предприятия	0,15	3
Средневзвешенная сумма баллов	-	2,95

$K_п = 0,2 \cdot 2 + 0,3 \cdot 3 + 0,25 \cdot 4 + 0,1 \cdot 2 + 0,15 \cdot 3 = 2,95$

Уровень давления со стороны поставщиков выше среднего уровня.

В результате анализа и оценки поставщиков определяем дополнительные возможности и угрозы, которые отражены в таблице 11.

Таблица 2 - Влияние поставщиков на предприятие

Возможности	Угрозы
1. Отсутствие организованности и концентрации поставщиков	1. Возможность поставщиков диктовать свои условия
2. Появление новых поставщиков	2. Опасность некачественной продукции(какао бобы)

Покупатели могут повлиять на интенсивность конкуренции, вынуждая производителей снижать цены, требуя более широкого ассортимента и др. Влияние покупателей определяется их способностью диктовать свои условия.

Основные покупатели любого предприятия характеризуются следующими признаками:

1. Сфера обращения (розничные, мелкооптовые)
2. Цель покупки (личное потребление)
3. Географическое размещение (местные)
4. Частота покупок (постоянные клиенты)
5. Величина покупок (мелкие клиенты)
6. Уровень доходов покупателей (высокие, средние)
7. Демографические характеристики клиентов (14-50 лет).

Всех клиентов объединили в группы по наиболее значительным признакам и их сочетаниям (таблица 12).

Таблица 12 - Общая характеристика целевых сегментов ОАО «Кофейная Кантата»

Наименование целевого сегмента	Основные качественные и количественные признаки сегмента	Удельный вес группы покупателей, балл
1. Подростки, студенты (14-23 года)	Данная группа потребителей в основном покупает небольшие порции шоколадной продукции. Любят новинки. Уровень доходов – низкий.	0,3
2. Люди среднего возраста (23-35 лет)	Выбор товара данной группой клиентов ориентирован на практически всю группу товаров шоколадной продукции. С легкостью соглашаются на покупку шоколада в сочетании с чаем или кофе. Уровень дохода средний и выше среднего.	0,4
3. Люди более старшего возраста (от 36 лет)	Люди этой группы часто покупают шоколад не для себя, а для кого-то в подарок. Себя они радуют шоколадом реже из-за проблем со здоровьем, соблюдением диеты или поста. Уровень дохода средний и выше среднего.	0,3

Чем выше удельный вес группы покупателей, тем выше их значимость для предприятия, тем сильнее давление покупателей на предприятие (таблица 13).

Оценку рыночной силы покупателей проведём в соответствии с изложенной выше схемой отдельно для каждой группы покупателей по пятибалльной системе:

—0 - давление со стороны покупателей отсутствует;

—5 - высокий уровень давления со стороны покупателей.

Таблица 13 - Оценка рыночной силы покупателей

Факторы, определяющие рыночную силу покупателей	Оценка фактора, балл		
	Группа покупателей		
	1	2	3
1. Уровень концентрации покупателей	3	5	4
2. Издержки переключения на других поставщиков	4	3	3
3. Чувствительность покупателей к уровню цен	5	3	3
4. Доступ покупателей к информации о товарах	5	5	4
5. Лояльность к торговым маркам	3	4	3
6. Уровень покупательского спроса	3	5	4
7. Чувствительность покупателей к качеству товаров и уровню обслуживания	4	5	5
Средняя сумма баллов:	3,86	4,29	4,14

Интегральная оценка степени давления со стороны покупателей определяется по формуле(4):

$$K_n = \sum_{i=1}^{p} \alpha_i \cdot S_{cp.i}, \quad (4)$$

где K_n - интегральный показатель уровня давления со стороны покупателей;

p - количество выделенных групп покупателей;

α_i - удельный вес i-группы покупателей;

$S_{cp.i}$ - средняя сумма баллов для i-группы покупателей.

$K_n = 3,86 \cdot 0,3 + 4,29 \cdot 0,4 + 4,14 \cdot 0,3 = 4,116$

Покупатели могут создавать дополнительные возможности и угрозы, что необходимо отразить. Построим для этого таблицу 14.

Таблица 14 - Влияние покупателей на предприятие

Возможности	Угрозы
1. Высокий уровень концентрации покупателей	1. Чувствительность к изменению цены
2. Высокий спрос на товары	2. Угроза потери клиентов
3. Доступ покупателей к информации о товарах	3. Предпочтение клиентами других поставщиков

В завершение анализа условий конкуренции представим в таблице общую оценку воздействия движущих сил конкуренции (таблица 15).

Таблица 15- Общая оценка воздействия внешних сил конкуренции

Внешняя сила конкуренции	Интегральная оценка, балл
1. Интенсивность внутриотраслевой конкуренции	4,26
2. Угроза появления новых конкурентов	2,65
3. Угроза появления товаров-заменителей	3,33
4. Угроза рыночной власти поставщиков	2,95
5. Угроза рыночной власти покупателей	4,16
Средняя оценка	3,47

Построим диаграмму, основанную на данных таблицы 15 и наглядно увидим какие конкурентные силы оказывают большее влияние на шоколадную фабрику «Кофейная Кантата» (рисунок 10).

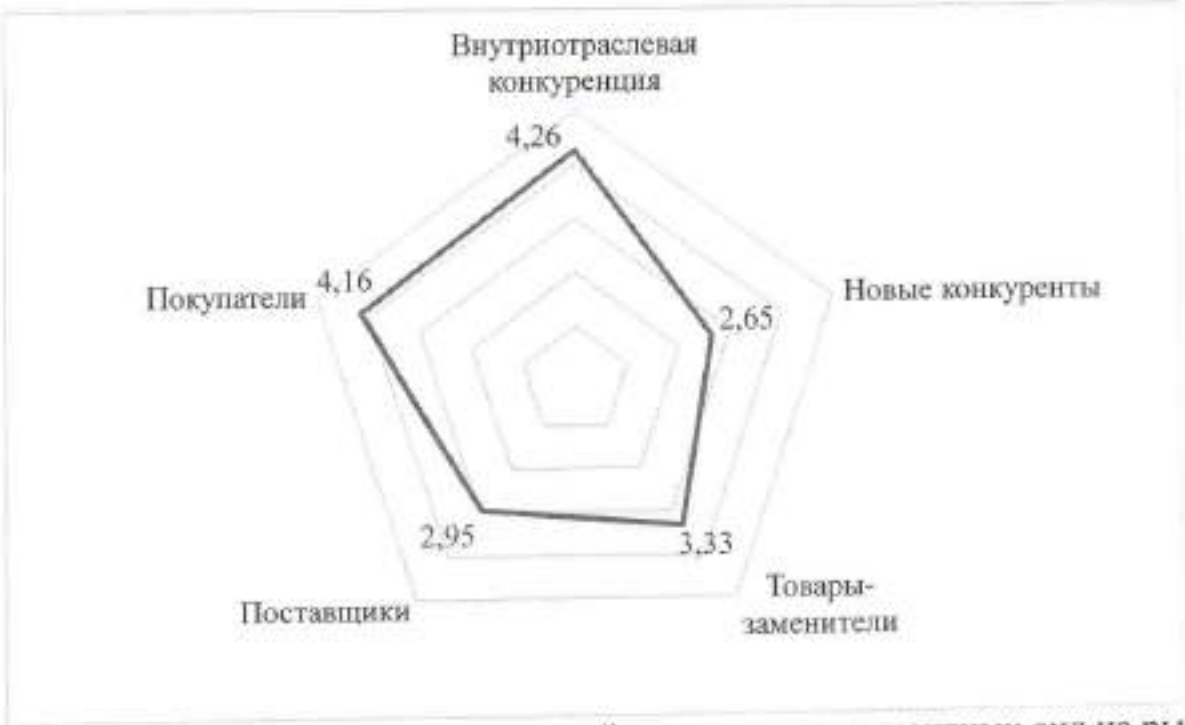


Рисунок 10 - Результирующее воздействие пяти конкурентных сил на рынке шоколада, балл

По результатам анализа можно сделать следующие выводы:

—На рынке шоколада общую конкурентную ситуацию можно охарактеризовать как неспокойную (средняя оценка 3,47 балла). Много компаний занимается производством шоколада, а значит сложнее будет выделиться среди них;

—Максимальное давление на рынок действует со стороны конкурентов внутри отрасли (интенсивность 4,26 балла), что свидетельствует об агрессивной конкурентной борьбе со стороны предприятий – конкурентов, которые пытаются занять большую долю рынка, и тем самым преградить путь другим предприятиям данной отрасли;

—Интенсивность влияния угрозы появления новых конкурентов средняя (2,65 балла). Рынок шоколада близок к насыщению, поэтому выход на рынок для нового конкурента будет непростым.

—Интенсивность появления товаров – заменителей выше среднего (3,33 балла). В случае, повышение цены на шоколадную продукцию компании, очень велика вероятность переключения покупателей на более доступные сладости.

—Давление со стороны поставщиков интенсивностью 2,65 балла, не слишком благоприятное. Есть вероятность повышение цены у поставщика на закупаемый товар. Также стоит учитывать, что компания покупает какао бобы не напрямую, а через посредника (Бельгия), что увеличивает стоимость продукции.

—Интенсивность давления со стороны покупателей высокая – 4,16 балла. Покупатели имеют большую возможность диктовать свои условия.

Матрица БКГ

Это один из наиболее часто применяемых инструментов анализа. В основе матрицы БКГ лежит модель жизненного цикла товара, в соответствии с которой товар в своем развитии проходит четыре стадии: выход на рынок (товар-"проблема"), рост (товар-"звезда"), зрелость (товар-"дойная корова") и спад (товар-"собака"). Для оценки конкурентоспособности отдельных видов бизнеса в матрице БКГ используются два критерия: темп роста отраслевого рынка; относительная доля рынка.

Темп роста рынка определяется как средневзвешенное значение темпов роста различных сегментов рынка, в которых действует предприятие, или принимается равным темпу роста валового национального продукта. Темпы роста отрасли 10% и более рассматриваются как высокие. Относительная доля рынка определяется делением доли рынка рассматриваемого бизнеса на долю рынка крупнейшего конкурента.

Матрица бостонской консалтинговой группы для компании «Кофейная Кантата» представлена на рисунке 11.

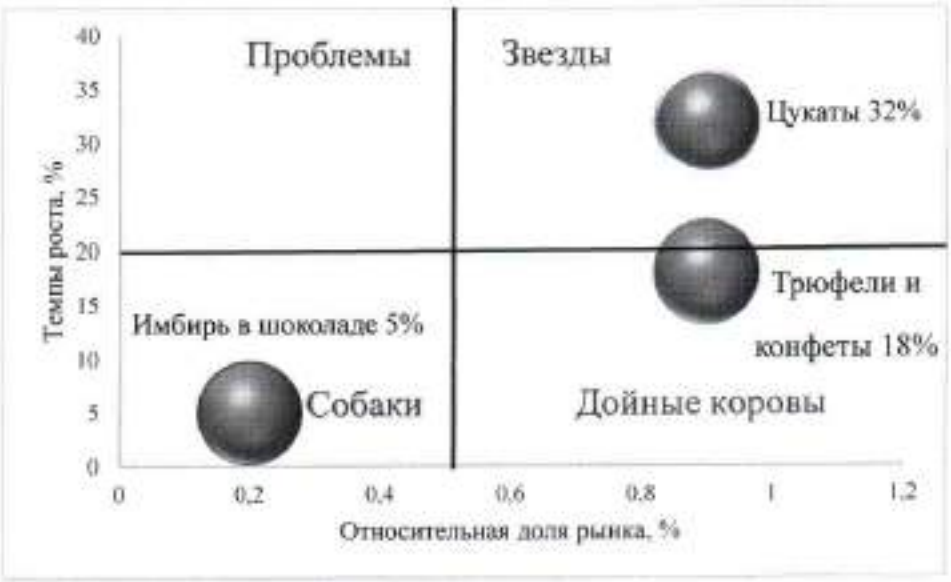


Рисунок 11 - Анализ BCG для «Кофейная Кантата»

Из проведённого выше анализа видно, что «Кофейная Кантата» имеет небольшую долю рынка в сравнении с его главным конкурентом – «FRADE», но при этом темпы роста данного предприятия достаточно высоки. Отсюда следует, что предприятию для дальнейшего эффективного существования и развития необходимо активно предпринимать меры по наращиванию объёмов продаж и увеличению доли рынка, а также меры по стимулированию сбыта и привлечения новых клиентов.

«Звезды»: цукаты в шоколаде. Высокий рост объёма продаж и высокая доля рынка. Долю рынка необходимо сохранять и увеличивать. «Звезды» приносят очень большой доход. Но, несмотря на привлекательность данного товара, его чистый

денежный поток достаточно низок, так как требует существенных инвестиций для обеспечения высокого темпа роста.

«Дойные коровы»: трюфели и конфеты. Высокая доля на рынке, но низкий темп роста объёма продаж. «Дойных коров» необходимо беречь и максимально контролировать. Их привлекательность объясняется тем, что они не требуют дополнительных инвестиций и сами при этом обеспечивают хороший денежный доход. Средства от продаж можно направлять на развитие «Трудных детей» и на поддержку «Звезд».

«Собаки»: сахарный имбирь в шоколаде. Темп роста низкий, доля рынка низкая, продукт, как правило, низкого уровня рентабельности и требует большого внимания со стороны управляющего. От «Собак» нужно избавляться. Избыток стареющих товаров указывает на опасность спада, даже если текущие результаты деятельности предприятия относительно хорошие. Избыток новых товаров может привести к финансовым затруднениям.

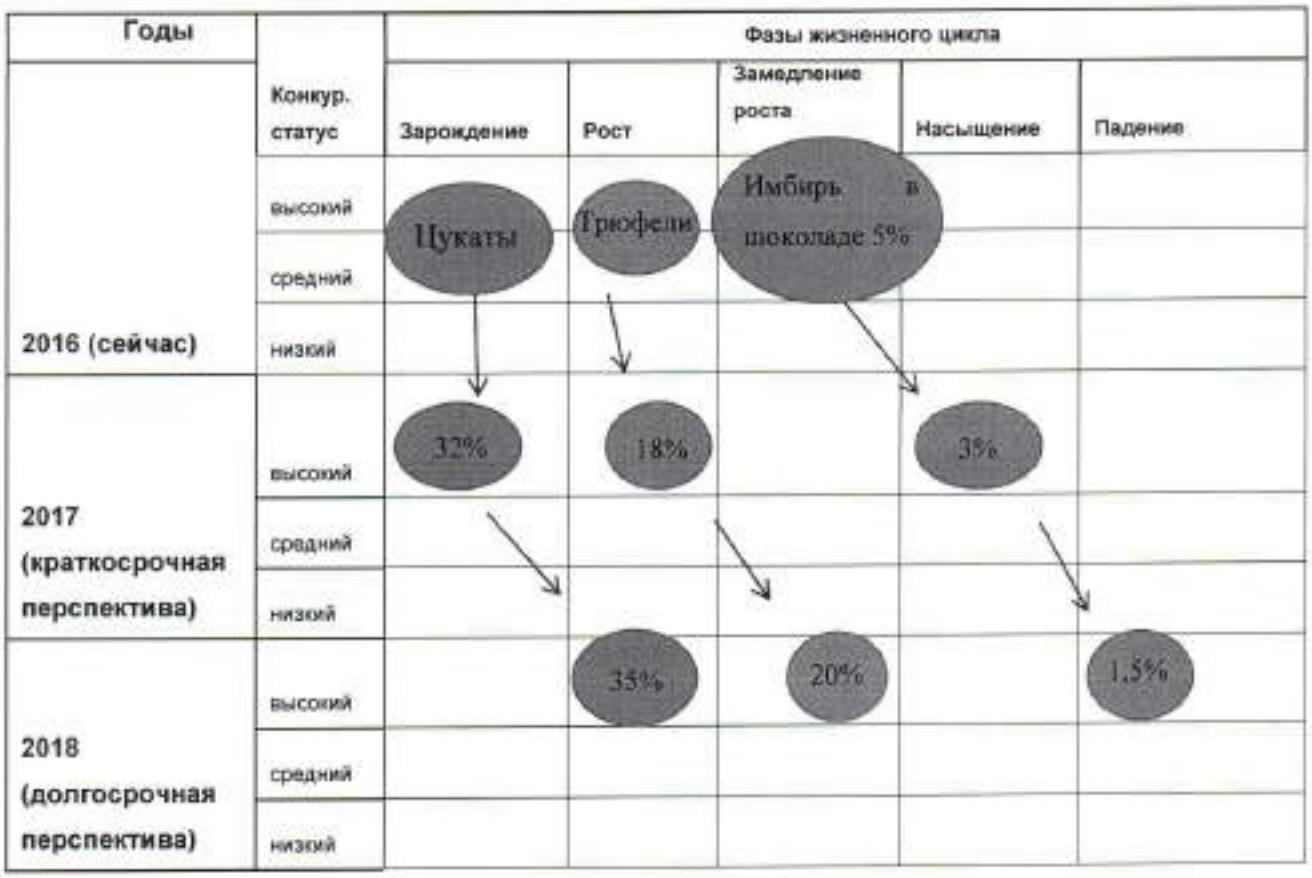
«Проблемы»: отсутствуют в производстве. Низкая доля рынка, но высокие темпы роста. «Трудных детей» необходимо изучать. В перспективе они могут стать как звездами, так и собаками. Применительно к этой группе продуктов необходимо решить: увеличить долю рынка данных товаров или прекратить их финансирование.

Стратегические зоны хозяйствования

На основе данных, полученных нами в предыдущем анализе (BCG-анализ), проводим анализ стратегических зон хозяйствования предприятия (таблица 16). Стратегические зоны хозяйствования – это отдельное направление в рыночной среде, на котором предприятие действует или на которое хочет иметь выход.

На данном этапе развития организации на рынке трюфелей ручной работы занимает 18 % от российского рынка. Но трюфели имеют конкурентные преимущества и, по нашей оценке, в краткосрочной перспективе «Кофейная Кантата» способна сохранить долю своего присутствия в пределах 20 %. В долгосрочной же перспективе конкурентные преимущества должны укрепиться и в этом случае мы прогнозируем долю рынка – 23 %.

Таблица 16 - Анализ стратегических зон хозяйствования шоколадной фабрики «Кофейная Кантата»



2.3 Анализ ресурсов и внутренних возможностей шоколадной фабрики «Кофейная Кантата».

Внутренняя среда организации – это та часть общей среды, которая находится в пределах организации. Она оказывает постоянное и самое непосредственное воздействие на функционирование организации. Внутренняя среда имеет несколько срезов, состояние которых в совокупности определяет тот потенциал и те возможности, которыми располагает организация.

Срезы внутренней среды

Кадровый срез внутренней среды охватывает такие процессы, как:

—взаимодействие менеджеров и рабочих: т. к. коллектив насчитывает 24 человека, отношения дружественные, поддерживающие ценности компании в целом, такие как честность, открытость, командность;

—наем, обучение и продвижение кадров: наём ведётся как из внешних источников, так и из продавцов-консультантов компании, имеющих соответствующее образование;

—оценка результатов труда и стимулирование: ежемесячно сотрудники выставляют друг другу оценки за работу, в соответствии с оценкой назначается размер премии.

Организационный срез включает:

—коммуникационные процессы: коммуникация осуществляется с помощью проведения собраний;

—распределение прав и ответственности: каждый сотрудник имеет свою зону ответственности, но при этом универсален, технолог организует процесс.

В производственный срез входят:

—изготовление продукта: происходит в большей части вручную;

—снабжение и ведение складского хозяйства: налажен процесс заказа продукта, завоз раз в неделю, шоколад – раз в месяц.

Маркетинговый срез внутренней среды организации охватывает следующие стороны, которые связаны с реализацией продукции:

—стратегия продукта, стратегия ценообразования;

—выбор рынков сбыта и систем распределения: с помощью собственной сети «Кофейная Кантата», насчитывающей более 250 магазинов.

Финансовый срез включает процессы, связанные с обеспечением эффективного использования и движения денежных средств в организации:

— поддержание должного уровня ликвидности и обеспечение прибыльности;

— создание инвестиционных возможностей и т.п.

Структура предприятия

На шоколадной фабрике «Кофейной Кантаты» организационная структура проста. Это связано с тем, что персонал организации очень маленький и преобладают линейные связи [10]. Небольшое количество персонала говорит о небольших оборотах шоколада компании.

Штабом в данном случае является сама компания «Кофейная Кантата», включающая в себя главный офис, шоколадную фабрику и сеть розничных магазинов (рисунок 12). У линейно-штабной организационной структуры есть свои преимущества и недостатки.

Рисунок 12 - Организационная модель предприятия

Преимущества: простота, конкретность заданий и исполнителей. Недостатки: высокие требования к квалификации руководителей и высокая загрузка руководителя. Линейная структура применяется и эффективна на небольших предприятиях с несложной технологией и минимальной специализацией.

Навыки и компетенции

Компетентность персонала постоянно повышается, т.к. компанию консультирует высококлассный шоколатье из Бельгии Этьен Ван Весемаэл. В сотрудничестве с ним разрабатываются новые вкусы и рецепты.

Персонал

Коллектив насчитывает 24 человека, из них – 1 директор, 1 технолог, 22 кондитера.

Стиль руководства – манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, чтобы оказать на них влияние и побудить к достижению целей организации. Одной из наиболее распространенных теорий лидерства является теория лидерства К. Левина (1938 г.). Она выделяет три стиля лидерства:

— авторитарный стиль лидерства – характеризуется жесткостью, требовательностью, единоначалием, превалированием властных функций, строгим

контролем и дисциплиной, ориентацией на результат, игнорированием социально-психологических факторов;

—демократический стиль лидерства – опирается на коллегиальность, доверие, информирование подчиненных, инициативу, творчество, самодисциплину, сознательность, ответственность, поощрение, гласность, ориентацию не только на результаты, но и на способы их достижения;

—либеральный стиль лидерства – отличается низкой требовательностью, попустительством, отсутствием дисциплины и требовательности, пассивностью руководителя и потерей контроля над подчиненными, предоставлением им полной свободы действий.

Стиль лидерства в «Кофейной Кантате» демократический.

Культура организации – это ее индивидуальность, характеризующая тот или иной способ выполнения работы. Не существует точного определения, что же такое организационная культура, она зависит от типа организации и влияет на все аспекты специфики выполнения работниками своей работы. Самое простое определение организационной культуры выглядит как; способ выполнения работы в конкретной организации; это совокупность традиций, ценностей, установок, убеждений и отношений, которые формируют всеобъемлющий контекст для всего, что мы делаем, или, о чем думаем, выполняя работу в организации. В таблице 17 представлены все виды культур организаций.

Таблица 17 - Типы культур

Тип	Краткая характеристика
1	2
Культуры, основанные на власти	Компании, возглавляемые либо очень сильной личностью, либо небольшой, но влиятельной группой. Стратегические и многие тактические решения принимаются централизованно. Так как деятельность организации зависит от умения и характера личности ее руководителя, часто она плохо приспособлена к изменениям окружающей среды.

Продолжение таблицы 17

1	2
Ролевой	Характерен для давно сложившихся организаций, традиционно действующих в обстановке стабильности. Как правило, они тяготеют к строгой иерархии и основываются на установленных процедурах, системах и прецедентах. Медленно реагируют на изменения. Процесс принятия решений также отмечается медлительностью.
Целевой	Характерен для организаций, деятельность которых связана не с повторяемыми операциями, а с решением краткосрочных важных задач. Работу осуществляют многопрофильные мобильные команды, обладающие знаниями в сферах, важных для завершения проекта. Стратегическое планирование в таком случае концентрируется на поставленной задаче.
Личностно-ориентированный	Существует прежде всего ради выгоды членов организации и, следовательно, редко встречается в коммерческой сфере. Этот тип присущ ученым сообществам, профсоюзам, кооперативам, благотворительным и религиозным организациям.

Для предприятия ОАО «Кофейная Канта» характерен тип культуры - целевой.

Системы

На производстве применяется система вытягивающего производства. Вытягивание – метод управления производством, при котором последующие операции сигнализируют о своих потребностях предыдущим операциям. Логика вытягивающего производства следующая.

—Прибыль производства увеличивается, если повышается скорость производства.

—Также скорость производства повышается, если запасы в производстве снижаются.

—Запасы в производстве снижаются, если производится только то, что нужно для выполнения заказов. Следовательно, если каждый станок производит только то, что требуется для следующей операции – повышается прибыль.

Вывод: станки должны выпускать только то, что нужно для следующих операций.

2.4 Классификация и ранжирование проблем на шоколадной фабрике «Кофейная Кантата».

Матрица Глайстера

Теперь необходимо выявить и проранжировать проблемы и трудности. Для этого используется матрица Глайстера (таблица 18) [1].

Таблица 18 - Матрица Глайстера для шоколадной фабрики «Кофейная Кантата»

Уровни организации	Проблема	Проявление проблемы	Предлагаемое Вами решение	Ожидаемый результат
Организация в целом	Есть интернет магазин, нет службы доставки в регионы	Уменьшение объема продаж	Создание службы доставки. Благодаря этому получим увеличение объема продаж	Увелечение объема продаж на 5-15%
Подразделение – шоколадная фабрика	Высокая цена на шоколадную продукцию	Снижение интереса покупателей к покупке шоколада	Внедрение нового продукта по более низкой цене, благодаря уменьшению размера шоколадной продукции	Результат – снижение рыночной стоимости шоколадной продукции, привлечение новых клиентов и увеличение дохода
Индивидуальный	Малая вовлеченность в разработку новых продуктов	Отсутствие инициативы	Ввести систему премий за модернизацию производства и улучшение качества продукта	Идеи от сотрудников по развитию шоколадной фабрики
Операционный	Устаревание программного обеспечения	Ошибки в работе	Покупка и внедрение программы 1С: «Производство», тем самым сокращение ошибок в работе.	Нет ошибок при продаже товара, учеты проходят без потерь для компании

SWOT-анализ

Первым шагом в проведении SWOT анализа является определение сильных и слабых сторон товара или услуги. Вторым шагом SWOT анализа является определение возможностей и угроз для роста бизнеса в будущем. Для этого

проводится анализ внешних факторов окружающей среды, оценивается уровень влияния каждого фактора на продажи компании, вероятность возникновения.

SWOT-анализ (таблица 19) позволяет определить причины эффективной или неэффективной работы компании на рынке, это сжатый анализ маркетинговой информации, на основании которого делается вывод о том, в каком направлении организация должна развивать свой бизнес и в конечном итоге определяется распределение ресурсов по сегментам. Результатом анализа является разработка маркетинговой стратегии или гипотезы для дальнейшей проверки.

Таблица 19 - SWOT-анализ шоколадной фабрики «Кофейная Кантата»

	Положительное влияние	Отрицательное влияние
Внутренняя среда	Сильные стороны	Слабые стороны
	1. Собственная сеть дистрибьюторов 2. Известная торговая марка 3. Дружный коллектив 4. Высокая корпоративная культура 5. Продукция ручной работы 6. Гибкость производства 7. Полностью натуральные ингредиенты	1. Низкие обороты 2. Молодое производство, нет репутации на рынке 3. Большее количество работников дают большие обороты
	Положительное влияние	Отрицательное влияние
Внешняя среда	Возможности	Угрозы
	1. Рост расходов население на шоколад 2. Рост числа студентов, желающих работать 3. Совершенствование технологий шоколадного оборудования	1. Введение торговых санкций ЕС для русских компаний 2. Рост курса евро 3. Повышение ЕНВД 4. Рост ставки по кредитам 5. Множество товаров-заменителей

Проведём количественную оценку внутренней и внешней среды (таблица 20). Благодаря этой оценке мы сможем оценить сильные и слабые стороны шоколадной фабрики.

Таблица 20 - Количественная оценка внутренней и внешней среды

	Размер фактора (от 0 до 5), балл	**Оценка (от 0 до 5), балл**	**Вес критерия, балл**	**Важность фактора, балл**
1	**2**	**3**	**4**	**5**
Сильные стороны				
1. Собственная сеть дистрибьютеров	3	5	0,15	0,75
2. Известная торговая марка	4	2	0,08	0,16
3. Дружный коллектив	2	5	0,11	0,55
Сильные стороны				
4. Высокая корпоративная культура	2	4	0,08	0,32
5. Продукция ручной работы	5	5	0,28	1,4
6. Гибкость производства	5	3	0,15	0,45
7. Полностью натуральные ингредиенты	3	5	0,15	0,75
		Итого:	1	4,38
Слабые стороны				
1. Низкие обороты	5	3	0,42	1,26
2. Молодое производство, нет репутации на рынке	4	4	0,44	1,76
3. Малое количество работников	1	5	0,14	0,7
		Итого:	1	3,72
Возможности				
1. Рост расходов населения на товары	5	4	0,61	2,44
2. Рост числа студентов, желающих работать	3	3	0,27	0,81
3. Совершенствование технологий	1	4	0,12	0,48
		Итого:	1	3,73

Продолжение таблицы 20

1	2	3	4	5
Угрозы				
1. Введение торговых санкций ЕС для русских компаний	5	2	0,22	0,44
2. Рост курса евро	4	4	0,35	1,4
3. Повышение ЕНВД	4	2	0,17	0,34
4. Рост ставки по кредитам	3	3	0,2	0,6
5. Множество товаров-заменителей	3	1	0,06	0,06
		Итого:	1	2,84

Проведя анализ, можно сделать вывод, что возможностью для нас является рост расходов населения, а самой главной угрозой – рост курса евро. Также, мы можем использовать свою сильную сторону и сделать акцент на натуральность продукции ручной работы, при этом нам необходимо укрепить нашу слабую сторону (репутация на рынке) с помощь завоевания новых групп потребителей и маркетинговых операций.

Однако надо помнить, что возможности и угрозы могут переходить в противоположности. Не использованная возможность, может стать угрозой, если ее использовали конкуренты, а удачно предотвращенная угроза может дать организации новые возможности.

Выводы:

Следует укреплять гибкость производства, чтобы максимально соответствовать всем желаниям покупателей. Следует делать больший акцент на то, что представлена продукция, состоящая только из натуральных ингредиентов. Для максимального роста компании необходимо совершенствование технологий и рост собственного производства составляющих продуктов.

Дружный сплочённый коллектив более гибкий, поэтому его легче подготовить к изменениям, связанным с самостоятельным производством ингредиентов. Малую известность шоколадной продукции можно минимизировать информированием и дегустациями. Низкие обороты можно превратить сильную сторону, т. к. продукция не относится к формату широкого потребления.

Выводы по главе два

В начале исследования шоколадная фабрика «Кофейная Кантата» оценивалась как довольно стабильная организация. Но в ходе анализа были выявлены внутренние и внешние причины, затрудняющие её развитие. Высокая конкуренция является основной проблемой со стороны внешней среды. На данный момент доля рынка достаточно мала, что обусловлено наличием большого количества конкурентов. Поэтому организации необходимо расширяться и развиваться для сохранения положения на рынке. Это происходит за счёт укрепления гибкости производства, акцента на натуральности ингредиентов, совершенствовании технологий и росте собственного производства составляющих продуктов.

Из слабых сторон организации главной является малый оборот компании, высокая цена, большие потери при производстве и отсутствие интернет магазина для регионов. Эти проблемы снижают конкурентоспособность рассматриваемой организации, придавая ей в некотором роде нестабильность.

Тем не менее есть и сильные стороны шоколадной фабрики, которыми не обладают все конкуренты данной отрасли - это полностью натуральный состав сладостей, высококачественное обслуживание и удобная система скидок в компании.

Проведя комплексный анализ среды можно сказать, что компании стоит сконцентрировать внимание пока что на одной вещи: введение нового продукта. У организации есть потенциал для решения проблем и дальнейшего развития. Анализ конкурентной среды позволяет получить полную информацию о положении на рынке, конкурентах, потребителях и поставщиках. При правильном планировании деятельности с учетом этой информации организация получает дополнительные конкурентные преимущества.

ГЛАВА 3 СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ НА ОАО «КОФЕЙНАЯ КАНТАТА»

3.1 Планирование стратегий развития на шоколадной фабрике «Кофейная Кантата»

Матрица И. Ансоффа

При определении варианта проектного решения необходимо, чтобы выбранный сценарий соответствовал следуемой организацией стратегии развития в проектном периоде. Для этого рассмотрим стратегию развития ОАО «Кофейная Кантата» по матрице И. Ансоффа (таблица 21).

Выдающийся теоретик управления И. Ансофф разработал простой аналитический инструмент для определения текущего положения организации на рынке (рынках сбыта). В матрице Ансоффа в двух измерениях – рынки и продукты – расположены четыре клетки [4].

Таблица 1 - Матрица возможностей по товарам/рынкам И. Ансоффа

		Рынки	
		Существующие	Новые
Продукты	Существующие	I. Проникновение на рынок (увеличение рыночной доли по продаже цукатов в шоколаде)	II. Освоение рынка (новые покупатели, новые рыночные сегменты или новые страны для существующей продукции)
	Новые	III. Внедрение нового продукта	IV. Диверсификация (новые продукты для новых рынков)

Итак, каждое поле матрицы И. Ансоффа имеет определенную стратегию; причем каждая из стратегий используется в зависимости от сложившихся условий:

I. Показывает направленность стратегии организации на существующие продукты и рынки. Цель этой стратегии – стабилизация или расширение рынка. Эта стратегия используется организациями в условиях развивающегося или

ненасыщенного рынка. Возможные пути достижения целей – увеличение потребления (через снижение цен, ухудшения качества продукции) и привлечение покупателей конкурирующих продуктов (через рекламу, снижение цен). Подобные стратегии получили название «сокращение расходов» или «обработка рынка» и предполагают усиление маркетинговых усилий. В случае если рынок угасает, компания может рассмотреть возможность выхода с рынка и переноса ресурсов на более прибыльные рынки.

II. Включает стратегии, направленные на развитие рынка. Они предусматривают выход на новые рынки с уже выпускающимся товаром. Возможными путями могут быть: сбыт на новых региональных, национальных или интернациональных рынках; новые области использования старого продукта, внедрение на новые сегменты рынка.

III. Включает стратегии, направленные на разработку новых продуктов (инновации), которые будут сбываться на старых рынках. Эти стратегии применяются организациями, имеющими сильные проектные службы.

IV. Представляет стратегии диверсификации, под которыми понимается изменение направлений и сфер деятельности, т.е. включение в производственную программу изделий, не имеющих прямого сходства с выпускающимися изделиями. Причинами, побуждающими предприятия выпускать новые продукты и выходить с ними на новые рынки, могут быть: стремление покинуть рынки отрасли и проникнуть в отрасли с высокой нормой прибыли, уменьшение риска («не все яйца в одной корзине»), а также финансовые выгоды.

Различают три типа стратегий диверсификации:

—Стратегия горизонтальной диверсификации – производство новой продукции, которая требует использования новой технологии. Новый продукт ориентирован на потребителя производимого продукта и сопутствует ему.

—Стратегия центрированной диверсификации – производство новой продукции с использованием существующей технологии. Предприятие начинает выпускать новую продукцию, которая входит в производственный процесс изготовления старого продукта на этапах до или после него.

—Стратегия конгломератной диверсификации – производство новой продукции, технологически не связанной с уже производимой продукцией. Эта стратегия наиболее сложна в реализации, т.к. имеет мало общего с прежними областями деятельности.

Матрица Ансоффа позволяет сделать ряд существенных для компании выводов: об устойчивости компании на рынке; о вероятности выполнения плана; о динамике рынков сбыта; о сфере приложения основных усилий и т.п.

Согласно теории Ансоффа – шоколадная фабрика «Кофейная Кантата», находится в III квадрате, на рассматриваемом предприятии существует стратегия разработка продукта/услуги (новые или улучшенные продукты/услуги). Чтобы повысить показатели прибыли и рентабельности необходимо вводить новые, уникальные услуги, которые привлекут как новых клиентов, так и старых. В нашем случае мы можем создать такую уникальную услугу, как протеиновые батончики, состоящего из разных новых ингредиентов.

Они привлекут больше покупателей молодого поколения (14-23 года) и более старшего поколения (от 35 лет). Сейчас большие обороты набирает здоровый образ жизни, поэтому протеиновые батончики будут очень актуальны. Данная продукция поможет привлечь новых клиентов и увеличить как прибыль, так и рентабельность производства.

Базовые стратегии М. Портера

Согласно теории, М. Портера, конкурентное преимущество возникает в результате выбора базовой стратегии, которая лучше всего соответствует внутреннему окружению компании и такой организации деятельности по развитию ценностной цепочки, которая поддерживала бы выбранную стратегию (рисунок 13).

В основу матрицы конкурентных стратегий Портера заложено 2 параметра: размер рынка и тип конкурентного преимущества. Типы рынка может быть широким (крупный сегмент, целая товарная категория, целая отрасль) или узким (небольшая рыночная ниша, аккумулирующая потребности очень узкой или

специфичной целевой аудитории). Тип конкурентного преимущества может быть двух вариантов: низкая стоимость товара (или высокая рентабельность продукции) или широкое разнообразие ассортимента.

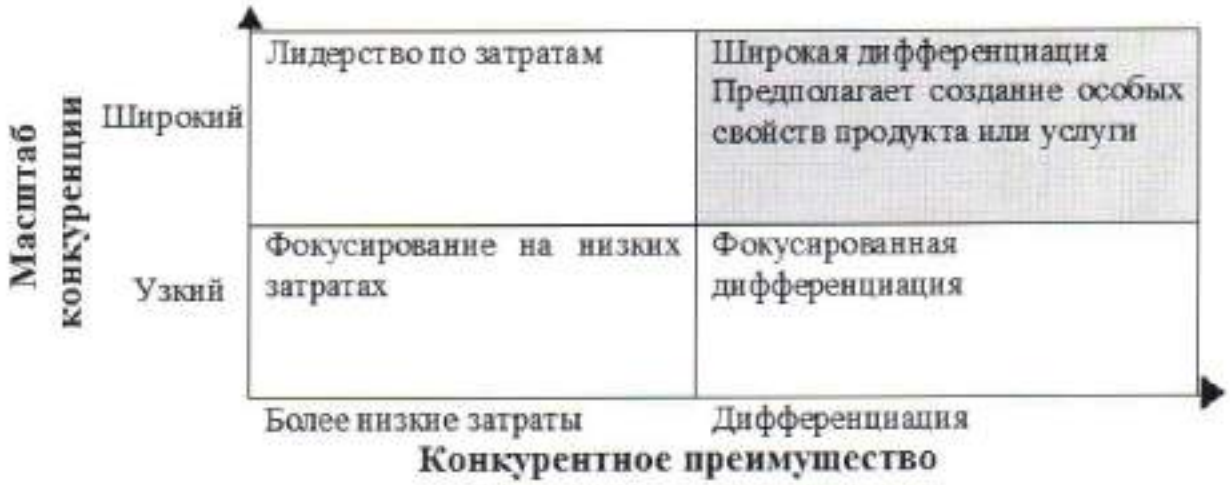


Рисунок 13 - Базовые стратегии (М. Портер)

Учитывая масштаб конкуренции и сильные стороны, в организации необходимо разработать и применить стратегию широкой дифференциации по обслуживанию. Так как на фабрике производится расширения производства, то необходимо обучать новых технологов, чтобы они могли грамотно выполнять свою работу, так же своевременно собирать заказы. Наши менеджеры работают исправно, магазины остаются довольны заказом. Это является сильной стороной предприятия.

Организация обладает ресурсами для обучения персонала, которое требуется для реализации стратегии дифференциации по обслуживанию, так же имеются средства для улучшения процесса принятия и осуществления заказа.

Организация стоит перед выбором между двумя стратегиями – разработка или улучшение услуги и дифференциация по обслуживанию. Необходимо выбрать одну стратегию, которой в дальнейшем будет придерживаться компания. Т.к. обслуживание в компании в целом на высоком уровне, то приходим к выводу, что необходимо реализовать стратегию разработки новой услуги и внедрение новой спортивной продукции, которая поспособствует совершенствованию товарной политики компании.

3.2 Планирование системы целей компании «Кофейная Кантата»

Рассмотрев стратегию, которой придерживается шоколадная фабрика «Кофейная Кантата» и, определившись с проектным решением, перейдем к определению целей проекта и рассмотрению задач для их достижения. Для этого построим пирамиду целеполагания проекта (см. приложение А) и дерево целей проекта (рисунок 14), задачи из которого перейдут в диаграмму Ганта (см. приложение Б).

Целеполагание – это определение и установка целей, в какой-либо деятельности. В менеджменте – один из важных этапов стратегического бизнес-планирования. Цель – это четкое представление о требуемом результате. Правильно поставленная цель задает критерии для ее идентификации, то есть дает возможность обоснованно ответить на вопрос – достигнута цель или нет.

Рисунок 14- Дерево целей шоколадной фабрики «Кофейная Кантата»

Различают краткосрочные и долгосрочные цели, цели компании во внешней (продукция, клиенты, конкуренты) и во внутренней среде, связанные с производством, персоналом. Исходными пунктами для постановки той или иной цели могут выступать миссия, видение, ценности компании, принцип отношений с конкурентами, проблемы компании, потребности компании [17].

Дерево целей – это структурированный план. Совокупность целей в нем выстроена по иерархическому принципу. То есть ясна главная цель и второстепенные. По аналогии с вершиной дерева и его ветвями. Метод «дерева целей» популярен в разнообразных областях человеческой деятельности. С его помощью составляются прогнозы развития техники и науки, а также стратегические планы фирм и крупных компаний. Данный метод актуален потому, что позволяет увязывать перспективные цели и очевидные задачи на каждом этапе. При этом все временные задачи стремятся к вершине дерева. Другими словами, чтобы достигнуть генеральную цель – цель верхнего уровня, следует планомерно реализовывать текущие цели.

3.3 Проектирование структуры предприятия для реализации проекта совершенствования товарной политики на ОАО «Кофейная Кантата»

Чтобы эффективно осуществить проект, необходимо составить план мероприятий, который подробно и четко отразит осуществление каждого этапа проекта и детально проработает все бизнес- процессы.

Именно поэтому составим план мероприятий для реализации данной стратегии (таблица 22), распишем затраты для каждого этапа и определим ответственных людей за осуществление мероприятий. Наглядность данных этапов можно будет представить в виде диаграммы Ганта (см. приложение Б).

Таблица 22 - План мероприятий реализации проекта

Этап	Продолжительность этапа (рабочих дней)	Начало этапа	Ответственный
1	2	3	4
1. Проанализировать условия функционирования организа ции	10	26.08.2016	Менеджер по продажам
2. Выявить существующие проблемы	3	26.08.2016	Менеджер по продажам
3. Разработка целей проекта	2	26.08.2016	Директор

Продолжение таблицы 22

1	2	3	4
4. Составить точный план внедрения проектного решения	2	04.08.2016	Директор
5. Утверждение плана	3	07.08.2016	Директор
6. Вводный семинар по внедрению проекта	1	17.08.2016	Технолог
7. Анкетирование персонала	1	18.08.2016	HR-специалист
8. Интеграция с системой мотивации	1	20.08.2016	HR-специалист
9. Определение состава и формирование координационной группы проекта	2	21.08.2016	HR-специалист
10. Описание и разработка требований к продукту	2	25.08.2016	Технолог
11. Поиск специалиста по кондитерским изделиям	5	27.08.2016	HR-специалист
12. Заключение договора со специалистом	2	01.09.2016	HR-специалист
13. Закупка дополнительного оборудования	7	13.09.2016	Специалист по закупкам
14. Создание продукции	4	13.09.2016	Технолог
15. Обучение кондитеров работе с новым оборудованием	1	15.09.2016	Технолог
16. Дегустация	2	06.09.2016	Маркетолог
17. Анализ и расширение целевого сегмента	22	01.11.2016	Менеджер по продажам
18. Работа с рекламациями	7	26.08.2016	Менеджер по продажам
19. Улучшение имиджа компании	30	26.02.2017	Менеджер по продажам
20. Анализ промежуточных результатов внедрения проектного решения	15	13.09.2016	Маркетолог-анлитик

Таким образом, составлен план реализации проектных решений по совершенствованию товарной политики организации. Общее количество дней проекта 65 дней, срок реализации проекта – 8 месяцев. Из диаграммы видно, что в течение первого года проектного периода (2016 год) реализуются все запланированные мероприятия, а в начале следующего года проводится анализ промежуточных результатов проведенных изменений и их эффективности. Графическое представление плана проекта в виде диаграммы Ганта позволяет увидеть, какие мероприятия могут проходить одновременно (например, анализ и расширение целевого сегмента), а какие только последовательно (поиск специалиста, разработка продукции). Такая наглядность помогает грамотно и наиболее эффективно распределить ресурсы и избежать ситуаций в виде накладок.

Выводы по главе три

Выбрав стратегию широкой дифференциации, был определен продукт, который будет реализовываться на старом рынке шоколадной фабрики – протеиновые батончики. Учитываю тенденцию здорового образа жизни проект должен быть актуален. Было построено дерево целей, пирамида целеполагания и наглядный пример, в виде диаграммы Ганта, о том, как будет проходить план реализации проекта. Срок реализации проекта небольшой поэтому достаточно быстро можно будет увидеть результаты совершенствования товарной политики шоколадной фабрики «Кофейная Кантата».

ГЛАВА 4 ПЛАНИРОВАНИЕ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИЙ В ПРОЕКТЕ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ТОВАРНОЙ ПОЛИТИКИ НА ОАО «КОФЕЙНАЯ КАНТАТА»

4.1 Разработка подсистемы управления факторами реализации проекта

Внедрение проектного решения – это изменение в организации, а значит, как у любого изменения должны быть причины, вызвавшие его (движущие силы), и факторы, препятствующие его осуществлению (сдерживающие силы). Анализ сдерживающих и движущих сил наиболее наглядно представлен в методике поля сил К. Левина. Анализ сил также позволяет определить тот внутренний потенциал организации, который позволит проектное изменение инициировать и довести до конца. Любая организация или решение находятся при определенном балансе или равновесии между движущими и сдерживающими силами [5].

Определим и проранжируем степени влияния этих сил в ОАО «Кофейная Кантата» по отношению к проектному решению.

Движущие силы в ОАО «Кофейная Кантата» представлены:

1. Руководством организации (наиболее заинтересовано во внедрении проектных решений, поскольку они позволят увеличить прибыльность бизнеса, обеспечат рост и развитие компании) – 25%.

2. Конкурентами (высокая конкуренция и ограниченность в повышении цен подталкивают организацию к поиску иных путей повышения прибыльности) –25%.

3. Клиентами организации (заинтересованы в расширении спектра услуг и появлении новых предложений) – 27,5%.

4. Сотрудниками организации (заинтересованы в возможности получения новых перспектив для самореализации и развития, возможности для повышения заработной платы) – 10%.

Движущие силы 3 и 4 обладают наибольшей силой, поскольку именно они вынуждают к принятию изменений для достижения целей, тем более при поддержке руководства организации.

В качестве сдерживающих сил можно выделить:

1. Малая известность бренда продукции – 25%
2. Затраты на создание продукции – 50%.
3. Затраты на нового сотрудника – 25%

Для наглядности выразим графически поле сил К. Левина (рисунок 15).

Рисунок 15 - Поле сил Курта Левина на примере ОАО «Кофейная Кантата»

Организация обладает потенциалом, поддержкой и возможностями для внедрения проектных решений. Потенциал заключается в возможности использования внешнего финансирования для реализации проекта и наличии заинтересованности персонала, поскольку, таким образом, решаются проблемы мотивации и текучести кадров организации и улучшаются условия труда. Т.е. потенциал значительно ослабляет влияние основной сдерживающей силы – затрат на создание программы. Также, заинтересованность персонала и поддержка руководства ускорят процесс обучения. Также при удачной реализации проекта повысится доходность бизнеса, улучшится товарная политика, что для персонала

будет выражаться в повышении уровня оплаты труда. Этот факт является усилением движущей силы – энтузиасты организации. Так же создание новой эксклюзивной продукции будет востребовано у клиентов, что так же увеличивает движущие силы. Любая организация на любой стадии развития к повышению доходности, укреплению и улучшению положения на рынке, поэтому тщательно спланированные и грамотно проведенные изменения приблизят организацию к достижению поставленных целей. Таким образом, потенциал в равной степени усиливает движущие силы и ослабляет сдерживающие.

4.2 Оценка экономической эффективности реализации плана проекта совершенствования товарной политики в ОАО «Кофейная Кантата»

При расчете эффективности предложенного проекта рассчитываются следующие показатели: чистый дисконтированный доход, тыс. руб. (ЧДД), чистая текущая стоимость, тыс. руб. (ЧТС), индекс доходности, руб./руб. (ИД), рентабельность проекта, % (Рпр), срок окупаемости, месяц (Ток.), внутренняя норма, доходности, % (ВНД) [16].

Для начала, посчитаем общие единовременные затраты и текущие затраты предприятия на данный проект. Для разработки проекта, представленного выше, в течение 2016г. потребуются единовременные расходы, связанные с покупкой нового оборудования и с разработкой рекламаций для популяризации нового товара, разработка линейки протеиновых батончиков и другими расходами (таблица 23), обусловленные текущей проектной деятельностью, которые помогут достичь цели в совершенствовании товарной политики.

Таблица 23 - Единовременные затраты проекта по совершенствованию товарной политики на предприятии

Затраты	Величина затрат, руб.
Покупка машины для формирования батончиков	15 000
Установка оборудования	5 000
Заключение договора со специалистом по кондитерским изделиям	50 000
Итого:	70 000

Текущими затратами еще будут ежеквартальное техническое обслуживание машины для формирования батончиков в размере 6000 рублей, остальные затраты представлены в таблице 24.

Таблица 24 - Текущие затраты проекта совершенствование товарной политики на шоколадной фабрике

Затраты	Величина затрат, руб.
Канц. Материал (картриджи, бумага и т.д.)	50 000
Транспортные расходы (командиров. расх.)	100 000
Связь (тел., интернет)	20 000
Комунальные расходы (4 кв.м. на чел.)	10 000
Исследование рынка спец. организации	50 000
Реклама	150 000
Итого:	480 000

Все затраты и поступления по совершенствованию товарной политики шоколадной фабрики можно увидеть в таблице 25.

Таблица 25 - Сводная таблица затрат проекта ОАО "Кофейная Кантата"

Период	Единовременные затраты, руб.	Текущие затраты, руб.	Поступления, руб.
Август	0	0	0
Сентябрь	20 000	0	0
Октябрь	50 000	0	60 000
Ноябрь	0	6 000	60 000
Декабрь	0	0	60 000
Январь	0	0	60 000
Февраль	0	6 000	60 000
Март	0	0	60 000
Итого:	70 000	12 000	360 000

Денежные потоки по проекту отображены в таблице 26. Здесь можно увидеть все единовременные и текущие затраты, поступления на счет предприятия по месяцам в течении реализации проекта совершенствования товарной политики.

Таблица 26 - Денежные потоки проекта предприятия ОАО «Кофейная Кантата»

Выплаты и поступления, тыс. руб.	Месяц							
	август	сентябрь	октябрь	ноябрь	декабрь	январь	февраль	март
Поступления	0	0	60	60	60	60	60	60
Единовременные затраты	0	20	50	0	0	0	0	0
Текущие затраты	0	0	0	6	0	0	6	0
Доход (1-3)	0	-20	0	54	60	60	54	60
Сальдо (4-2)	0	-20	10	54	60	60	54	60

А на рисунке 16 можно наглядно увидеть диаграмму денежных потоков проекта.

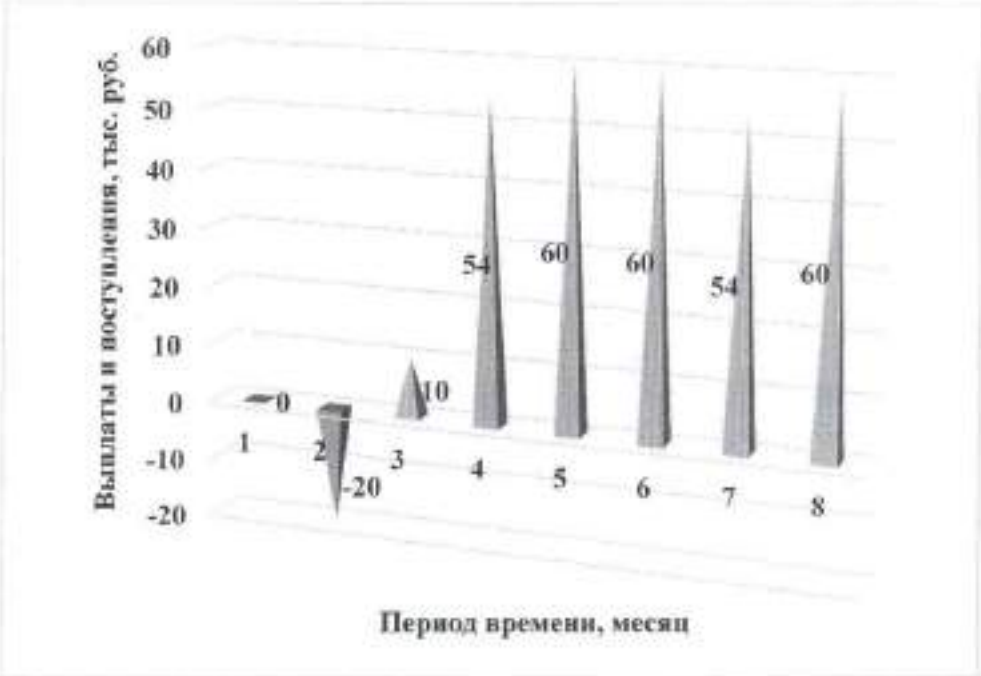


Рисунок 16 - Диаграмма денежных потоков ОАО «Кофейная Кантата»

Далее необходимо провести дисконтирование денежных потоков. Определим ставку дисконтирования, которая используется для перерасчета будущих потоков доходов в единую величину текущей стоимости.

$$D = a + b + c, \quad (5)$$

Упрощенное представление ставки дисконтирования,

где a – ставка рефинансирования банка РФ, %;

b – величина учитывающая среднегодовую инфляцию, % ;

c – составляющая, учитывающая цену рисков, %. В рассматриваемом случае уровень рисков невысокий, поскольку инновационность проекта невысока.

D = 11% + 7,3% + 2,7% = 21%

В итоге ставка дисконтирования составит 21 %. Это годовая ставка дисконтирования. На основе ставки дисконтирования определяется механизм сопоставления денег различных временных периодов. Таким механизмом является коэффициент дисконтирования как временная функция ставки дисконтирования:

$$K_d = \frac{1}{(1+d)^{t-1}}, \quad (6)$$

где d = 21%,

$$\frac{21\%}{12\text{мес}} = 0{,}0175.$$

Риск включает в себя:

1. изменение предпочтений потребителей;
2. появление на рынке крупного конкурента;
3. срывы поставок.

В таблице 27 отражены расчеты коэффициента дисконтирования по периодам.

Таблица 27 - Коэффициенты дисконтирования по периодам проекта

Период	Расчет	Коэффициент
1	2	3
0	$\frac{1}{(1+0{,}0175)^0}$	1
1	$\frac{1}{(1+0{,}0175)^1}$	0,98
2	$\frac{1}{(1+0{,}0175)^2}$	0,96
3	$\frac{1}{(1+0{,}0175)^3}$	0,94
4	$\frac{1}{(1+0{,}0175)^4}$	0,93

Продолжение таблицы 27

1	2	3
5	$\frac{1}{(1+0{,}0175)^5}$	0,91
6	$\frac{1}{(1+0{,}0175)^6}$	0,90
7	$\frac{1}{(1+0{,}0175)^7}$	0,89
8	$\frac{1}{(1+0{,}0175)^8}$	0,87

Далее определим значения показателей ЧДД (чистый дисконтированный доход) и ЧТС (чистая текущая стоимость), используя данные из таблиц 26 и 27.

В таблице 28 отражены значения дисконтированных выплат и поступлений по инвестиционному проекту. ЧДД определялся как произведение сальдо денежных потоков на коэффициент дисконтирования. ЧТС – сумма накопленных ЧДД.

Таблица 28 - ЧДД и ЧТС совершенствования товарной политики шоколадной фабрики «Кофейная Кантата»

Период	Сальдо, тыс. рублей	Коэффициент дисконтирования	ЧДД, тыс. рублей	ЧТС, тыс. рублей
0	0	1	0	0
1	-20	0,98	-19,6	-19,6
2	10	0,96	9,6	-10
3	54	0,94	50,76	40,76
4	60	0,93	55,8	96,56
5	60	0,91	54,6	151,16
6	54	0,90	48,6	199,76
7	60	0,89	53,4	253,16
		Итого:	253,16	-

ЧТС принимает положительные значения, значит проект эффективен.

По данным таблицы построим графики ЧДД и ЧТС (рисунок 17).

Наглядно на графике видно, что срок окупаемости у этого проекта небольшой, посчитаем его более точно с помощью формулы срока окупаемости проекта. Срок окупаемости(Ток.) высчитывается по формуле:

$$Т_{ок} = n_{м.о.} + \frac{C_п}{ДДП_{м.о.}}, \quad (7)$$

где $n_{м.о.}$- число месяцев, предшествующих месяцу окупаемости;

$C_п$ – невозмещенная стоимость на начало месяца окупаемости;

$ДДГ_{м.о.}$– дисконтированный денежный поток в месяц окупаемости.

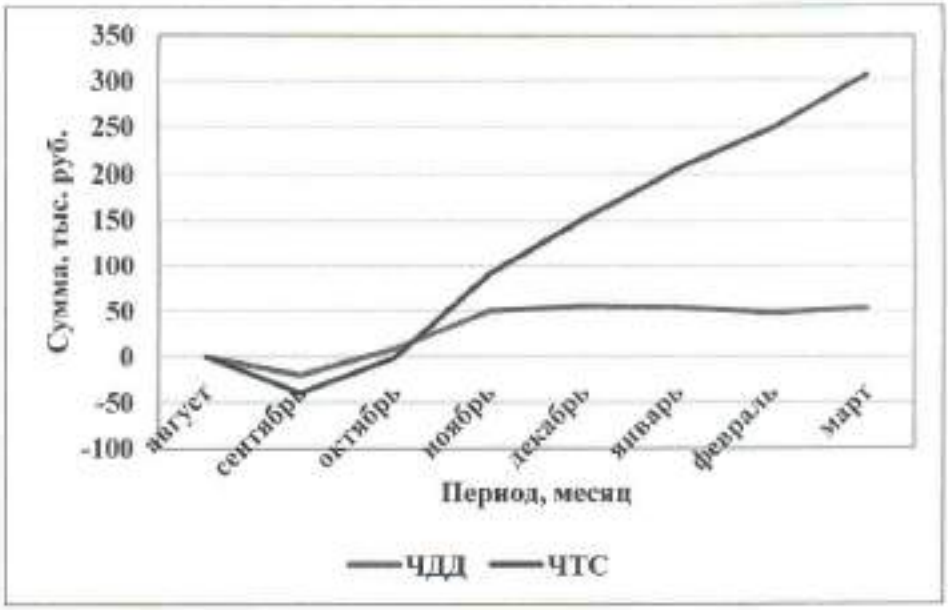


Рисунок 17 - Графики ЧДД и ЧТС проекта совершенствования товарной политики в ОАО «Кофейная Кантата»

Получаем:

$$T_{ок} = 2 + \frac{10000}{50760} = 2{,}2 \text{ месяца}$$

Рассчитаем показатель внутренней нормы доходности проекта (ВНД). Его значение совпадает со ставкой дисконта, при которой ЧТС обращается в ноль. С помощью Microsoft Office Excel высчитаем показатель ВНД (рисунок 18) [15].

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
1	Месяцы	август	сентябрь	октябрь	ноябрь	декабрь	январь	февраль	март
2	Сальдо	0	-20	10	54	60	60	54	60
3								ВНД:	143%

Рисунок 18 - Показатель ВНД для проекта шоколадной фабрики «Кофейная Кантата»

Разница между ставкой дисконтирования и ВНД – запас прочности. В данном проекте этот показатель очень высок, т.к. проект меньше года.

Определим индекс доходности проекта (ИД). ИД является отношением суммы чистого дисконтированного дохода к дисконтированным первоначальным затратам на проект.

$$ИД=\frac{ЧДД}{Дисконтированный\ капитал}, \quad (8)$$

Данные для расчета ИД для проекта совершенствования товарной политики в ОАО «Кофейная Кантата» представлены в таблице 29. Чем выше этот показатель, тем выгоднее будет проект.

Таблица 29 - Данные для расчета ИД проекта шоколадной фабрики

	авг	сент	окт	нояб	декаб	янв	февр	март	Итого
Затраты, тыс. руб.	0	20	50	0	0	0	0	0	70
Доход, тыс. руб.	0	0	60	60	60	60	60	60	360
Коэффициент дисконтирования	1	0,98	0,96	0,94	0,93	0,91	0,90	0,89	-
Дисконтированные затраты, тыс. руб.	0	19,6	48	0	0	0	0	0	67,6
Дисконтированный доход, тыс. руб.	0	0	57,6	56,4	55,8	54,6	54	53,4	331,8

Воспользовавшись формулой выше рассчитаем ИД проекта:

$$\frac{253,16}{67,6} = 3,74$$

Такой показатель говорит о высокой эффективности проекта, на каждый вложенный в проект рубль, получаем 3,74 рубля дохода.

Определим также среднемесячную рентабельность проекта (Р) по формуле:

$$Р = \frac{ИД-1}{П} * 100\%, \quad (9)$$

где П – количество периодов реализации проекта

$$Р = \frac{3,74-1}{8} * 100\% = 34,25\%.$$

Показатель больше нуля, следовательно, проект рентабелен. Полученные результаты расчета эффективности отражены в таблице 30.

Таблица 30 - Сводная таблица показателей эффективности проекта

Показатель	Обозначение	Расчетное значение	Нормативное значение
Чистый дисконтируемый доход, тыс. руб.	ЧТС	253,16	>0
Внутренняя норма доходности , %	ВНД	143	>d=21
Индекс доходности, руб	ИД	3,74	>1
Рентабельность проекта, %	Р	34,25	>0
Срок окупаемости, мес.	Ток	2,2	<Тр=8

Проект эффективен по всем просчитанным показателям и обеспечивает чистый дисконтируемый доход более 250 тысяч рублей и окупается за 3 месяца, а далее работает только на прирост бюджета организации. Рентабельность проекта составляет 34,25%.

Выводы по главе четыре

Итак, на основании показателей экономической эффективности проекта можно сделать вывод, что проект является эффективным и выгодным для ОАО «Кофейная Кантата». Он позволит при небольших затратах усовершенствовать товарную политику предприятия и увеличить прибыль:

1. Обеспечивается абсолютный чистый дисконтированный доход в сумме 253,16 тыс. р., при хороших качественных показателях доход на рубль вложенных средств составляет 3 рубля 74 копейки. Рентабельность проекта 34,25%;

2. Вложенные средства окупаются через три месяца, остальное время прирост бюджета будет примерно одинаковым.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В результате проведенной работы был проведен анализ внутренней и внешней среды организации и рассмотрено их влияние на работу предприятия; выявлены сильные и слабые стороны деятельности предприятия и предложены пути минимизации угроз, вызванных действием слабых сторон организации. Также, в ходе выполнения работы была разработана программа внедрения нового продукта, направленная на достижение более эффективной работы предприятия и, как следствие, на совершенствование товарной политики предприятия.

Проведение оценки инвестиций капиталов после реализации проекта показало, что в результате проектных решений наблюдается положительная тенденция роста прибыли, финансовой устойчивости и товарной политики организации. Численные значения коэффициентов указывают на устойчивую работу организации за счет собственных оборотных средств, при положительной рентабельности.

Динамика изменения чистой текущей стоимости показывает, что вложения в проект полностью окупятся через 3 месяца при внутреннем финансировании.

Таким образом, реализация предложенных в проекте мероприятий позволит достичь главной цели, а именно – усовершенствовать товарную политику шоколадной фабрики «Кофейная Кантата».

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1 Алгоритм выбора инновационного проекта на основе интегрально-матричного анализа: алгоритм / ГОУ ВПО «Южно-Уральский государственный университет»; рук. В.П. Томашев; исполн. А.А. Дворниченко – М., 2013. – гос. Рег. № 50201350251

2 Альтшуллер, И. Стратегическое управление на основе маркетингового анализа. Инструменты, проблемы, ситуации / И.Альтшуллер. – Санкт-Петербург: Изд-во Вершина, 2006. – 232с.

3 Андреева, О.Д. Технология бизнеса: Маркетинг: учебное пособие / О.Д.Андреева. – Москва: Изд-во Дело, 2000. – 224с.

4 Ансофф, И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – Москва: Изд-во Экономика, 2000. – 519 с.

5 Вергилес, Э.В. Стратегическое управление организацией / Э.В.Вергилес. – Москва: Изд-во ММИЭИФП, 2003. – 17 с.

6 Виханский, О.С. Стратегическое управление. – 2-е изд., перераб. и доп./ О.С. Виханский. – Москва: Экономист, 2005. – 292с.

7 Вумек, Д.П. Бережливое производство: Как избавится от потерь и добиться процветания вашей компании/Д.П. Вумек, Д.Т. Джонс – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. – 473с.

8 Гольдштейн, Г.Я. Стратегический менеджмент Конспект лекций – Таганрог: Изд-во ТРТУ, 1995. 93 с.

9 Зайцев, Н.Л. Экономика, организация и управление предприятием. – 2-е изд., доп / Н.Л.Зайцев. – Москва: Изд-во Инфра-М, 2008. – 455 с.

10 Занковский, А. Организационная психология. - Издание второе/ А. Занковский – Москва: Издательство «Флинта» МПСИ, 2002. – 137с.

11 Кандалинцев, В.Г. Сбалансированное управление предприятием / В.Г. Кандалинцев – Москва: Изд-во КноРус, 2006. – 224 с.

12 Коттлер, Ф. Маркетинг, менеджмент / Ф.Коттлер. – Санкт-Петербург: Изд-во Питер, 2006. – 464 с.

13 Манн, Д. Бережливое управление бережливым производством / Д. Манн – Москва: Из-во Дело, 2009. – 214 с.

14 Мировой рынок шоколада стабильно развивается и обещает рост в течение ближайших пяти лет. – http://www.kpmg.com/ru/ru/issuesandinsights/articles publications/press-releases/pages/chocolate-of-tomorrow.aspx

15 Программа Microsoft Excel 2013 .

16 Ромашова, И.Б. Финансовый менеджмент. Основные темы. Деловые игры: учебное пособие / И.Б.Ромашова. – Москва: КНОРУС, 2006. 336 с.

17 Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа / А.А. Томпсон – Москва: Изд-во Вильямс 2003. – 924 с

18 Хайдуков, И.Ф. Креативный менеджмент: Конспект лекций /И.Ф. Хайдуков – Челябинск: Изд-во ЮУрГУ, 2004. – 130 с.

19 Чем выложена дорога в рай? – http://www.foodmarket.spb.ru/current.php?article=1804

20 Экономика предприятия: учебник для вузов / под ред. проф. В.Я. Горфинкеля, проф. В.А. Швандара. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва: ЮНИТИ – Дана, 2002. – 718с.

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Пирамида целеполагания шоколадной фабрики «Кофейная Кантата»

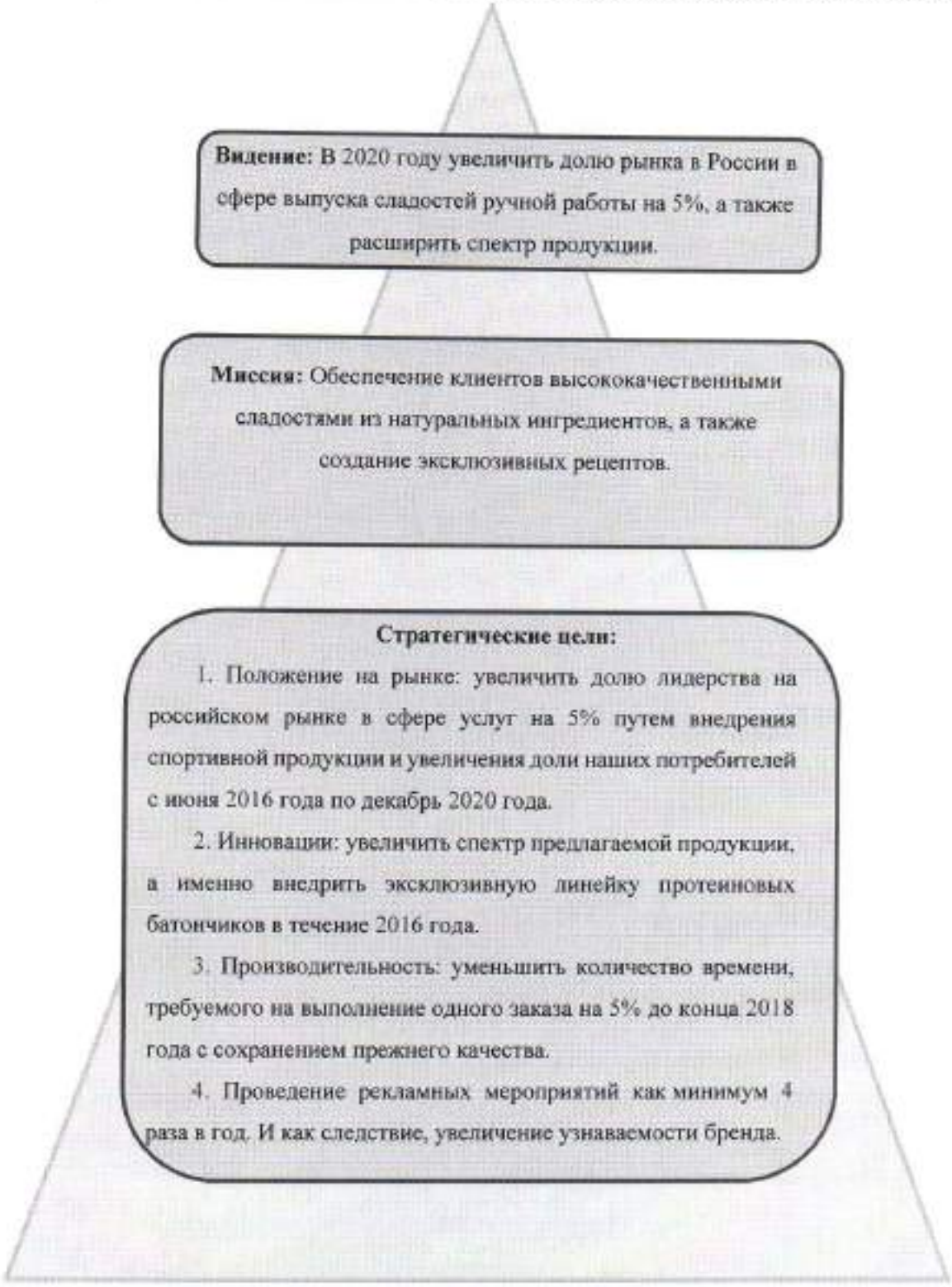


Рисунок А.1 - Пирамида целеполагания шоколадной фабрики «Кофейная Кантата»