ГОУ СПО Ижевский Индустриальный техникум

**Контрольная работа**

**По предмету: Стратегический менеджмент**

**На тему: Анализ среды организации кафе «Прикамье»**

Выполнила:

Студентка 5 курса

заочного отделения

группы №53-ЗМ Гуляева Наталья Витальевна

Проверил:

Преподаватель Никитин Алексей Геннадьевич

Ижевск,2009

**Анализ сильных и слабых сторон организации.**

1. **Кадры**
2. Управленческий персонал

Высшее руководство использует демократический стиль управления, характеризующийся высокой степенью децентрализации полномочий, активным участием сотрудников в принятии решений, созданием таких условий, при которых выполнение служебных обязанностей оказывается для них привлекательно, а достижение при этом успеха служит вознаграждением.

1. Мораль и квалификация сотрудников

Квалификация сотрудников кафе полностью соответствует текущим задачам. Все работники периодически увеличивают свой профессиональный уровень на курсах повышения квалификации для того, чтобы квалификация сотрудников соответствовала и будущим задачам.

1. Совокупность выплат работникам в сравнении с аналогичным показателем у конкурентов и в целом по отрасли.

В соответствии с политикой оплаты труда в нашей организации, по сравнению с другими организациями аналогичного профиля, совокупность выплат работникам несколько выше, чем у конкурентов. Заработная плата работникам индексируется в соответствии с темпами инфляции, применяется целый ряд надбавок и доплат работникам (за выслугу лет, высокий уровень квалификации и т.д., и т.п.), премий, социальных выплат.

1. Кадровая политика.

Квалификация менеджеров среднего уровня имеет средний уровень, что позволяет им справляться с вопросами планирования и контроля. Недостаток предприятия состоит в том, что данных специалистов на предприятии не хватает.

1. Использование стимулов для мотивирования выполнения работы.

Руководство мотивирует рабочих только финансово, другие методы мотивации на предприятии не используются.

1. Возможность контролировать циклы найма рабочей силы.

Суть мотивов состоит в том, что люди в результате выполнения требований, предъявляемых к ней организацией, получают определённые материальные выгоды, повышающие их благосостояние.

1. Текучесть кадров и прогулы.

Высокая текучесть кадров.

1. Особая квалификация сотрудников.

Квалификация персонала соответствует текущим и будущим задачам предприятия. Однако руководство не задумывается о будущем предприятия.

**2.Организация общего управления.**

1. Организационная структура.

Структура организации является линейно-функциональной, На предприятии четко распределены права и обязанности.

1. Престиж и имидж фирмы.

На предприятии существует практика снижения управленческих издержек. На данный момент в компьютерной сети предприятия имеется компьютерная программа «1-С Бухгалтерия».

1. Организация системы коммуникаций.

На предприятии предпочтение отдается устной (разговорной) форме коммуникаций. В тоже время некоторые распоряжения и приказы приобретают письменную форму.

1. Общая для всей организации система контроля.

Текущий контроль в организации базируется на измерении фактических результатов, полученных после проведения работы, направленной на достижение желаемых целей. Для этого используется система обратной связи начальника с подчиненным, позволяющая руководству выявить множество непредвиденных проблем и скорректировать свою линию поведения так, чтобы избежать отклонения организации от наиболее эффективного пути достижения целей. Отклонения могут быть вызваны как внешними факторами (конкуренция, ухудшение экономической ситуации, принятие новых законов и др.), так и изменением внутренней среды самой организации.

1. Организационный климат, культура.

Сотрудникам предоставляется значительная свобода в принятии ими каких-либо решений, а также высоко ценится их инициативность, поэтому практически каждый сотрудник осознаёт себя неотъемлемой частью этой организации, понимает свою важность в деле ее функционирования. Сотрудники стараются повышать свой культурный и образовательный уровень. Это выражается в непрерывном повышении своего профессионализма и развитии личных культурных предпочтений. Культура обслуживания, четкость, быстрота, внешний вид сотрудников - все это формирует положительный образ.

1. Использование систематизированных процедур и техники в процессе принятий решений.

Руководитель каждого отдельного звена, за работу которого он отвечает, принимает решение в том или ином вопросе, в тоже время он полностью подотчетен директору предприятия.

1. Квалификация, способности и интересы высшего руководства.

Директор организует всю работу предприятия, несет полную ответственность за его состояние и состояние трудового коллектива, распоряжается имуществом предприятия, заключает договора, издает приказы по предприятию в соответствии с трудовым законодательством, принимает и увольняет работников.

1. Система стратегического планирования.

Планирование всегда ориентируется на данные прошлого, но стремится определить и контролировать развитие предприятия в перспективе. Любое планирование предприятия базируется на неполных данных. Качество планирования в большей степени зависит от интеллектуального уровня компетентных сотрудников. Все планы составляются так, чтобы в них можно было вносить изменения.

1. Внутриорганизационная синергия.

Эффект от взаимодействия работников в данной области управления возникает при условии опоры на совместные ценности организации.

**3.Производство.**

1. Стоимость сырья и его доступность, отношение с поставщиками.

Данная организация работает только с высококвалифицированными поставщиками, что даёт компании определённые преимущества и обеспечивает высокое качество поставляемой продукции. Стоимость поставляемых товаров полностью окупается в процессе торговли.

1. Система контроля запасов, оборот запасов.

Для обеспечения ритмичной работы, широкого выбора собственной продукции, наиболее полного удовлетворения спроса потребителей на предприятии имеются определённые товарные запасы. Запасы продуктов текущего хранения постоянно и равномерно пополняются.

1. Местонахождение производственных помещений.

Производственные помещения располагаются в наземных этажах. Площадь производственных помещений обеспечивает безопасные условия труда и соблюдение санитарно-гигиенических требований. Площадь состоит из полезной площади, занятой под различным технологическим оборудованием, а так же площади проходов.

1. Отдача от использования оборудования.

Организация располагает высококачественным оборудованием, отвечающим современным стандартам.

1. Контроль над процессом изготовления продукта.

Контроль над процессом изготовления продукции осуществляется регулярно. Показатели качества и безопасности указывают органолептические показатели блюда (вкус, запах, цвет, консистенция), микробиологические показатели, влияющие на безопасность блюда.

1. Проектирование, составление графика работы.

Кафе-ресторан работает практически без перерывов. Но сотрудникам предоставляется обеденный перерыв для приема пищи. Для работников производства, обслуживающего персонала и прочих. Он составляет 30 минут, после 4 - 5 часов работы и 2 раза технический перерыв по 15 минут.

Административный персонал имеет следующий режим работы: Часы работы с 8 ч.00 мин. до 12 ч.00 мин. Обед с 12 ч. 00 мин. до 13ч.00 мин. Часы работы с 13 ч. 00 мин. До 17 ч.00 мин.

1. Контроль качества.

Обязательно следят и делают запись о том, что сырье, пищевые продукты, полуфабрикаты для данного блюда (изделия) соответствуют нормативным документам (ГОСТам, ОСТам, ТУ) и имеют сертификаты и удостоверения качества.

1. Сравнительная по отношению к конкурентам и средней по отрасли величина издержек.

Издержки предприятия средние по отрасли, но выше, чем у основного конкурента. Углубленная специализация в производстве продукта, низкие издержки за счет эффекта масштаба производства, контроль над каналами распределения, использование местных особенностей, дающих преимущество в конкуренции.

1. Исследования и разработки, инновации.

Способность разрабатывать и предлагать новую продукцию основное условие выживания организации в конкурентной борьбе. Способность фирмы к постоянным инновациям и эффективное управление этими процессами являются основой ее деловой активности.

**4.Маркетинг.**

1. Продукты, производимые фирмой.

Высокое качество, приготовление из свежих продуктов блюд гарантировано не только высоким профессионализмом поваров, но и четким соблюдением отработанной технологии.

1. Сбор необходимой информации о рынке.

При установлении цен на продукцию и услуги производства следует исходить из таких объективных факторов, как:

- выпуск продукции высокого качества;

- постоянный рост стоимости сырья, покупных изделий;

- индексация заработной платы персонала;

- средний уровень доходов потребителей.

1. Доля рынка.

Доля рынка нашего предприятия составляет около 50%

1. Номенклатура товаров и потенциал расширения.

Относительно большие размеры рынков позволяют фирме постоянно усиливать и расширять свои позиции на рынке.

1. Организация сбыта.

Эффективная система сбыта готовой продукции.

1. Имидж, репутация и качество товара.

К основным элементам имиджа ресторана относятся: культура обслуживания; культура его оформления и его территориальное расположение; образ работников ресторана и их квалификации; реклама и т.д. Немаловажный момент имиджа ресторана - это внешняя привлекательность ее работников и особенно руководителя. Обслуживающий персонал одет в униформу, кроме того, нельзя упустить такой важный момент, как сервис и профессиональное обслуживание клиентов.

1. Продвижение товаров на рынок и их реклама.

Кафе-ресторан имеет вывеску с указанием его типа, форм организации его деятельности, фирменного названия, юридического лица, информацию о режиме работы, об оказываемых услугах. Имеет кроме обычной вывески, вывеску световую с элементами оформления. Этот вид рекламы помимо воздействия на посетителей, и как средство украшения фасада ресторана. Световая реклама отличается яркостью, изяществом шрифта, гармонично вписывается в общий ансамбль здания ресторана.

1. Ценовая политика.

Методика определения оптимального уровня цен учитывает спрос на продукцию и чувствительность покупателей к изменению цены; издержки производства и реализации продукции; цены конкурентов.

На предприятии данный метод применяется следующим образом: к величине средств, затраченных на закупку, добавляется определённый процент на покрытие других издержек, процент прибыли плюс соответствующий процент НДС.

1. Развитие новых продуктов.

Разработка новой продукции и новых технологий.

1. Послепродажное обслуживание

Потребители, покупая товар, уверенны в достаточном качестве продукции и гарантированным послепродажным обслуживанием.

**5.Финансы и учет.**

1. Возможность привлечения краткосрочного капитала.

Увеличение оборотного капитала фирмы.

1. Возможность привлечения долгосрочного капитала.

Достижение финансовой устойчивости организации.

1. Стоимость капитала по сравнению со средней отраслевой и стоимостью капитала у конкурентов.

Достижение стабильной платежеспособности фирмы

1. Отношение к налогам.

Задолженности по налогам не имеет. Существуют законные способы уменьшения налогового бремени. Основной из них - оптимизация налоговой политики путем внедрения и использования систем управленческого и операционного учета. Кроме того, первые годы работы, фирме предоставлялись некоторые налоговые льготы, но впоследствии они были сняты.

1. Возможность использования альтернативных финансовых стратегий.

Высокий показатель финансовой независимости.

1. Эффективный контроль над издержками.

Низкие издержки за счёт экономии от большого объёма производства.

1. Система учета издержек.

Организация придерживается политики снижения издержек, и увеличения доли прибыли в общем объеме продаж, это приводит к значительному увеличению всех показателей рентабельности. Уровень прибыльности несколько выше среднего уровня, что ведет за собой приток капитала (создание новых филиалов).

**МЕТОД SWOT**

Сильные стороны:

* широкий ассортимент продукции;
* молодые, перспективные кадры;
* квалифицированный персонал;
* высокое качество продукции;
* имеет сертификат качества;
* новое оборудование;
* постоянные клиенты;
* эффективная система сбыта готовой продукции;
* предприятие остается финансово независимым;
* разнообразный ассортимент;
* хорошие деловые связи с потребителями продукции и поставщиками;
* удобное месторасположение.

Слабые стороны:

* высокие цены;
* высокая текучесть кадров;
* недостаток квалифицированных рабочих;
* зависимость от поставщиков;
* отсутствие долгосрочных источников финансирования;
* сбором информации о конкурентах никто не занимается;
* недостаток рекламы;
* мучение с внутренними производственными проблемами.

Возможности:

* достичь высокой степени конкурентоспособности предприятия;
* повышение производительности труда на предприятии;
* улучшение уровня жизни населения;
* неудачное поведение конкурентов;
* снижение налогов и пошлин;
* совершенствование менеджмента;
* изменение рекламных технологий;
* появление новых технологий;
* политическая стабильность;
* большой выбор поставщиков.

Угрозы:

* возможность появления новых конкурентов;
* снижение благосостояния населения;
* падение спроса на продукцию в летний период;
* нестабильность цен поставщиков;
* уменьшение выпуска товаров;
* снижение общей платежеспособности предприятий;
* нестабильная ситуация в стране;
* уровень инфляции;
* изменение законодательства;
* рост налогов и пошлин;
* изменение потребностей потребителей;
* нестабильность поставок со стороны поставщиков.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Возможности:* достичь высокой степени конкурентоспособности предприятия;
* повышение производительности труда на предприятии;
* улучшение уровня жизни населения;
* неудачное поведение конкурентов;
* снижение налогов и пошлин;
* совершенствование менеджмента;
* изменение рекламных технологий;
* появление новых технологий;
* политическая стабильность;
* большой выбор поставщиков.
 | Угрозы:* возможность появления новых конкурентов;
* снижение благосостояния населения;
* падение спроса на продукцию в летний период;
* нестабильность цен поставщиков;
* уменьшение выпуска товаров;
* снижение общей платежеспособности предприятий;
* нестабильная ситуация в стране;
* уровень инфляции;
* изменение законодательства;
* рост налогов и пошлин;
* изменение потребностей потребителей;
* нестабильность поставок со стороны поставщиков.
 |
| Сильные стороны:* широкий ассортимент продукции;
* молодые, перспективные кадры;
* квалифицированный персонал;
* высокое качество продукции;
* имеет сертификат качества;
* новое оборудование;
* постоянные клиенты;
* эффективная система сбыта готовой продукции;
* предприятие остается финансово независимым;
* разнообразный ассортимент;
* хорошие деловые связи с потребителями продукции и поставщиками;
* удобное месторасположение.
 |

|  |
| --- |
| «Сила и возможности» |
| - выход на новые рынки, увеличение ассортимента, добавление сопутствующих товаров и услуг позволит наличие финансовых средств;- достаточная известность будет способствовать выходу на новые рынки;- квалификация персонала, контроль качества, неудачное поведение конкурентов и развитие рекламных технологий дадут возможность успеть за ростом рынка;- четкая стратегия позволит использовать все возможности. |

 |

|  |
| --- |
| «Сила и угрозы» |
| - усиление конкуренции, политика государства, инфляция и рост налогов, изменение вкусов потребителей повлияют на проведение стратегии;- появление конкурентов вызовет дополнительные расходы финансовых ресурсов;- известность защитит от аналогичных товаров и добавит преимуществ в конкуренции;- достоверный мониторинг уловит изменения вкусов потребителей. |

 |
| Слабые стороны:* высокие цены;
* высокая текучесть кадров;
* недостаток рекламы;
* недостаток квалифицированных рабочих;
* зависимость от поставщиков;
* отсутствие долгосрочных источников финансирования;
* сбором информации о конкурентах никто не занимается;
* мучение с внутренними производственными проблемами.
 |

|  |
| --- |
| «Слабость и возможность» |
| - плохая рекламная политика создаст затруднения при выходе на новые рынки, увеличении ассортимента добавлении дополнительных сопутствующих продуктов и услуг;- снижение уровня цен, размеров налогов при сохранении среднего уровня цен позволит получать сверхдоходы. |

 |

|  |
| --- |
| «Слабость и угрозы» |
| - появление новых конкурентов, высокий уровень цен ухудшит конкурентную позицию;- непродуманная реклама не удержит покупателей при изменении их вкусов;- неполная загруженность производственных мощностей при росте темпов инфляции и скачков в курсах валют. |

 |

Матрица возможностей

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | Сильное влияние | Умеренное влияние | Малое влияние |
| Высокая вероятность | изменение рекламных технологий | повышение производительности труда на предприятии | неудачное поведение конкурентов |
| Средняя вероятность | большой выбор поставщиков | совершенствование менеджмента | появление новых технологий |
| Низкая вероятность | снижение налогов и пошлин | политическая стабильность | улучшение уровня жизни населения |

Матрица угроз

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Разрушение | Критическое состояние | Тяжелое состояние | «Легкие ушибы» |
| Высокая вероятность | уменьшение выпуска товаров | рост налогов и пошлин | снижение общей платежеспособности предприятий | изменение потребностей потребителей |
| Средняя вероятность | нестабильность поставок со стороны поставщиков | нестабильность цен поставщиков | возможность появления новых конкурентов | изменение законодательства |
| Низкая вероятность | уровень инфляции | снижение благосостояния населения | нестабильная ситуация в стране | падение спроса на продукцию в летний период |

Составление профиля среды

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Факторы среды | Важность для отрасли,  | Влияние на организацию, | Направленность влияния, | Степень важности, |
| A | B | C | D=A\*B\*C |
| Конкуренты  | 3 | 2 | -1 | -3 |
| Поставщики  | 2 | 2 | +1 | +4 |
| Покупатели  | 3 | 3 | +1 | +9 |
| Политические и правовые факторы | 2 | 1 | -1 | +2 |
| Экономические факторы | 2 | 3 | -1 | -6 |
| Социальные факторы  | 2 | 1 | +1 | +2 |

Анализ среды предприятия показал, что наибольшую угрозу для компании представляют экономические факторы. Организации стоит в первую очередь в отношении этих факторов применить свои сильные стороны, которые должны помочь преодолеть существующие угрозы.

В наибольшей степени благоприятное влияние на организацию оказывают покупатели и поставщики, со стороны которых нет каких-либо существенных угроз. То же можно сказать и о политических, социальных и технологических факторах внешней среды. Таким образом, именно данными возможностями и, прежде всего со стороны покупателей и поставщиков предприятие должно воспользоваться для преодоления своих слабых сторон.