СОДЕРЖАНИЕ

Введение……………………………………………………………………….3

Глава 1. Теоретические основы разработки стратегии организации……………5

* 1. Основные понятия и сущность разработки стратегии организации…. 5
  2. Классификация стратегий по уровням иерархии управления………….7
  3. Базовые стратегии развития бизнеса…………………………………….9
  4. Основные этапы, процедуры и факторы, определяющие стратегию организации………………………………………………………………13

Глава 2. Анализ стратегии развития бизнеса ООО «Золотая чашка»…………17

2.1 Краткая характеристика предприятия …………………………………17

2.2 Изучение стратегических аспектов бизнеса ООО «Золотая чашка»…20

2.3 Анализ товарной стратегии реализации продукции………………..…25

Глава 3. Разработка рекомендаций по совершенствованию стратегии развития и ведению вендингового бизнеса на Пензенском рынке……………………….29

3.1 Разработка стратегии развития вендингового бизнеса………………..29

3.2 Разработка долгосрочного стратегического плана развития вендингового бизнеса ООО «Золотая чашка»…………………………………..31

3.3 Экономическое обоснование стратегии развития……………………..34

Заключение………………………………………………………………………...40

Список литературы………………………………………………………………..42

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы курсовой работы обусловлено значением стратегии, позволяющей предприятию выживать в конкурентной борьбе в долгосрочной перспективе, резко возросло в последние десятилетия. Ускорение изменений в окружающей среде, появление новых запросов и изменение позиции потребителя, появление новых возможностей для бизнеса, развитие информационных сетей, широкая доступность современных технологий, изменение роли человеческих ресурсов, и другие причины привели к возрастанию значения выработки стратегии развития организации.

Слово «стратегия» греческого происхождения и означает «искусство развертывания войск в бою» или «искусство генерала». Этот военный термин широко вошел в обиход специалистов, теорию и практику менеджмента. В менеджменте стратегия рассматривается как долгосрочное качественно определенное направление развития организации, касающееся сферы, средств и формы ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации к окружающей среде, приводящее организацию к ее целям. Стратегия представляет собой набор правил, которыми руководствуется организация при принятии управленческих решений, чтобы обеспечить осуществление миссии и достижение хозяйственных целей организации.

Единой стратегии для всех организаций не существует. Каждая организация уникальна в своем роде, поэтому и процесс выработки стратегии для каждой организации свой, т.к. зависит от позиции организации на рынке, динамики ее развития, ее потенциала, поведения конкурентов, характеристик производимого ею товара или оказываемых услуг, состояния экономики, культурной среды и т.д.

Объектом исследования является оптово-розничное торговое предприятие ООО «Золотая чашка».

Предмет исследования - процесс разработки стратегии в ООО «Золотая чашка» и его совершенствование.

Целью курсовой работы является исследование и совершенствование процесса разработки стратегии организации. Для достижения поставленной цели были сформулированы и решены основные задачи:

1. рассмотреть теоретические основы разработки стратегии организации;
2. анализ хозяйственной деятельности организации и системного управления;
3. произвести анализ стратегии развития бизнеса компании ООО «Золотая чашка»;
4. представить и разработать рекомендации по совершенствованию стратегии развития и ведению вендингового бизнеса на Пензенском рынке.

Теоретической и методологической основой исследования послужили системный подход к исследуемому предмету, а так же труды отечественных и зарубежных ученых таких, как Ансофф И., Вигман С. Л., Виханский О. С., Круглова Н. Ю., Кэмпбел Д., Томпсон А. А. и другие. Информационную базу исследования составили информационные ресурсы интернет.

Глава 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ

* 1. Основные понятия и сущность разработки стратегии организации.

Одним из важных этапов стратегического менеджмента является – разработка стратегии организации. Когда мы говорим о стратегии фирмы, необходимо иметь в виду, что, с одной стороны, стратегия является детерминированной, т.е. четко спланированной, а с другой стороны, - стохастической, т.е. формирующейся под влиянием случайных факторов. Преобладание той или иной составляющей в итоговой стратегии фирмы зависит от уровня нестабильности среды функционирования компании. Чем выше нестабильность внешней среды, тем больше в стратегии компании случайного творческого подхода менеджеров к оценке ситуации.

Следовательно, стратегия организации – это совокупность ее главных целей и основных способов их достижения. Она большей частью формулируется и разрабатывается на уровне топ-менеджмента, но ее реализация предусматривает участие всех уровней управления [5, с. 56].

Разработать стратегию организации – значит определить общие направления развития для достижения долговременных конкурентных преимуществ и других корпоративных целей.

Для определения стратегии необходимо формирование стратегического плана.

В ходе разработки стратегии определяются:

1. важность сильных и слабых сторон в деятельности предприятия;
2. вероятность достижения и привлекательность возможностей и угроз;
3. причинно-следственные связи между возможностями, угрозами, сильными и слабыми сторонами;
4. стратегические, среднесрочные и оперативные цели развития компании;
5. показатели, характеризующие цели различных периодов;
6. последовательность и трудоемкость выполнения решений.

Стратегия как таковая необходима как всей компании в целом, так и отдельным ее связующим звеньям – научные исследования, продажи, маркетинг, финансы, трудовые ресурсы и т.д.

Общая стратегия компании исходит изначально из модели поведения фирмы и предложенных менеджерами новых идей. При формировании стратегии из многих выполнимых вариантов менеджер, выступает в качестве индикатора, определенным образом реагирующего на изменения на рынке, изыскивает новые возможности и является своего рода синтезатором разных течений и подходов, взятых в разное время и в разных подразделениях компании [2, с. 24].

Сформулированная стратегия сама по себе не гарантирует успеха. Так же как самолет с великолепной конструкцией двигателей не сможет летать, если он заправлен топливом низкого качества, так и организация, разрабатывающая стратегию развития, может потерять неудачу из-за ошибок в других управленческих функциях (организации, мотивации, контроле и т.д.) и/или неэффективных действий. Хорошая стратегия и ее умелая реализация за счет эффективных действий – вот что необходимо для достижения намеченных результатов. Можно разработать сильную стратегию, но не претворить ее жизнь, или удачно осуществить посредственную стратегию. В обоих случаях организация не использует все имеющиеся возможности. Путь к успеху – блестяще выполненная стратегия.

Стратегия организации постоянно развивается. Не всегда удается продумать заранее все до мелочей и затем долгое время жить без изменений. Всегда находится что-то новое, на что надо реагировать, и в результате этого открываются новые стратегические ниши. Поэтому задача усовершенствования стратегии бесконечна.

Стратегия компании всегда должна сочетать в себе запланированную и продуманную линию поведения. А так же возможность реагирования на все запланированное новое.

Стратегия – это модель, интегрирующая основные цели организации, ее политику и действие в некое единое целое. Стратегия – не просто представление о том, как вести себя по отношению к конкуренту или противнику. Она затрагивает более фундаментальные аспекты природы организации как инструменты коллективного восприятия и действия. Потенциально стратегия имеет дело со всем чем угодно: с товарами и процессами, клиентами и поставщиками, с собственными интересами компании и ее социальными обязательствами, элементами управления и так далее [8, с. 97].

Таким образом, стратегия организации в определенной степени воплощает в себе модель управления организацией, а следовательно, формирует наш образ мышления.

1.2 Классификация стратегий по уровням иерархии управления

В диверсифицированной компании стратегии разрабатываются на четырех различных организационных уровнях (рис. 1).

1. Корпоративная стратегия (стратегия для компании и сфер её деятельности в целом).
2. Деловая стратегия (для каждого отдельного вида деятельности компании).
3. Функциональная стратегия (для каждого функционального направления определенной сферы деятельности). Каждая сфера деятельности имеет производственную стратегию, стратегии маркетинга, финансов и т. д.
4. Операционная или линейная стратегия (более узкая стратегия для основных структурных единиц: заводов, торговых региональных представителей и отделов).

Корпоративная

стратегия (портфельная и стратегия развития

тртгия

Операционная стратегия

Деловая стратегия (деловая и стратегия конкурентного поведения)

Функциональная стратегия

Рис. 1. Пирамида стратегий

На одноотраслевом предприятии существуют только три уровня (отсутствует корпоративный курс). Это продолжается до тех пор, пока во внимание не принимаются попытки диверсифицировать свою деятельность в другие сферы [7, с. 72].

В таблице 1 содержатся виды стратегических действий, которые соответствуют каждому из четырех уровней разработки стратегии [3, с. 36].

Таблица 1

Как разделить задачу разработки стратегии по уровням иерархии

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Уровень стратегии | Ответственные лица | Мероприятия, характерные для каждого уровня. |
| Корпоративная стратегия | Управляющие высшего ранга, другие ключевые менеджеры (решения обычно принимаются советом директоров) | * Создание и управление высокопродуктивным хозяйственным портфелем структурных подразделений корпорации (приобретение компаний, укрепление существующих деловых позиций, прекращение деятельности не соответствующей управленческим планам). * Достижение синергизма среди родственных структурных подразделений и превращение его в конкурентное преимущество. * Установление инвестиционных приоритетов и направление корпоративных ресурсов в наиболее привлекательные сферы деятельности. |
| Деловая стратегия | Генеральные директора, руководители подразделений (решения обычно принимаются корпоративным руководством или советом директоров) | * Разработка мер, направленных на усиление конкурентоспособности и сохранение конкурентных преимуществ. * Формирование механизма реагирования на внешние изменения. * Объединение стратегических действий основных функциональных подразделений. * Усилия по решению специфических вопросов и проблем компании. |
| Функциональная стратегия | Руководители среднего звена (решения принимаются главой подразделений) | * Действия по поддержке деловой стратегии и достижению целей подразделения. * Обзор, пересмотр и объединение предложений менеджеров на местах. |
| Операционная стратегия | Руководители на местах (решения принимаются руководителями функционал. служб) | * Действия по решению узкоспециальных вопросов и проблем, связанных с достижением целей подразделения. |

1.3 Базовые стратегии развития бизнеса

Наиболее распространенные, выверенные практикой и широко освещенные в литературе стратегии развития бизнеса обычно называются базисными, или эталонными. Они отражают четыре различных подхода к росту фирмы и связаны с изменением состояния одного или нескольких следующих элементов: продукт, рынок, отрасль, положение фирмы внутри отрасли, технология. Каждый из данных пяти элементов может находиться в одном из двух состояний: существующее состояние или новое состояние.

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

Конкретными типами стратегии первой группы являются следующие:

* Стратегия усиления позиции на рынке, при которой фирма делает все, чтобы с данным продуктом на данном рынке завоевать лучшие позиции. Для реализации этой стратегии требуются большие маркетинговые усилия.
* Стратегия развития рынка, заключающаяся в поиске новых рынков для уже производимого продукта;
* Стратегия развития продукта, предполагающая решение задачи роста за счет производства нового продукта и его реализации на уже освоенном фирмой рынке.

Вторую группу эталонных стратегий составляют такие стратегии бизнеса, которые предполагают расширение фирмы путем добавления новых структур. Эти стратегии называются стратегиями интегрированного роста. Обычно фирма может прибегать к осуществлению таких стратегий, если она находится в сильном бизнесе, не может осуществлять стратегии концентрированного роста и в то же время интегрированный рост не противоречит ее долгосрочным целям. Выделяются два основных типа стратегии интегрированного роста:

* Стратегия обратной вертикальной интеграции. Реализация стратегии может дать фирме благоприятные результаты, связанные с уменьшением зависимости от колебания цен на комплектующие и запросов поставщиков. При этом поставки как центр расходов для фирмы могут превратиться в случае обратной вертикальной интеграции в центр доходов;
* Стратегия вперед идущей вертикальной интеграции, выражающаяся в росте фирмы за счет приобретения либо же усиления контроля над структурами, находящимися между фирмой и конечным потребителем, т. е. над системами распределения и продажи.

Данный тип интеграции выгоден в тех случаях, когда посреднические услуги очень расширяются или когда фирма не может найти посредников с качественным уровнем работы.

Третьей группой эталонных стратегий развития бизнеса являются стратегии диверсифицированного роста. Эти стратегии реализуются в том случае, если фирмы дальше не могут развиваться на данном рынке с данным продуктом в рамках данной отрасли. Стратегиями данного типа являются следующие:

* стратегия центрированной диверсификации, базирующаяся на поиске и использовании заключенных в существующем бизнесе дополнительных возможностей для производства для новых продуктов;
* стратегия горизонтальной диверсификации, предполагающая поиск возможностей роста на существующем рынке за счет новой продукции, требующей новой технологии, отличной от используемой. Важным условиям реализации данной стратегии является предварительная оценка фирмой собственной компетентности в производстве нового продукта;
* стратегия конгломеративной диверсификации, состоящая в том, что фирма расширяется за счет производства технологически не связанных уже производимыми продуктами, которые реализуются на новых рынках. Эта одна из самых сложных для реализации стратегии развития.

Четвертым типом эталонных стратегий развития бизнеса являются стратегии сокращения. Данные стратегии реализуются тогда, когда фирма нуждается в перегруппировке сил после длительного периода роста или в связи с необходимостью повышения эффективности, когда наблюдаются спады и кардинальные изменения в экономике, такие как, например, структурная перестройка и т. п. В этих случаях фирмы прибегают к использованию стратегий целенаправленного и спланированного сокращения. Реализация данных стратегий зачастую проходит не безболезненно для фирмы [1, с. 112].

Выделяются четыре типа стратегий целенаправленного сокращения бизнеса:

* стратегия ликвидации, представляющая собой предельный случай стратегии сокращения и осуществляется тогда, когда фирма не может вести дальнейший бизнес;
* стратегия "сбора урожая", предполагающая отказ от долгосрочного взгляда на бизнес в пользу максимального получения доходов в краткосрочной перспективе. Эта стратегия применяется по отношению к бесперспективному бизнесу. Она рассчитана на то, чтобы при постепенном сокращении данного бизнеса до нуля добиться за период сокращения получения максимального дохода;
* стратегия сокращения, заключается в том, что фирма закрывает или продает одно из своих подразделений или бизнесов для того, чтобы осуществить долгосрочное изменение границ ведения бизнеса. Часто эта стратегия реализуется диверсифицированными фирмами тогда, когда одно из производств плохо сочетается с другими. Реализуется данная стратегия и тогда, когда нужно получить средства для развития более перспективных либо же начала новых, более соответствующих долгосрочным целям фирмы бизнесов;
* стратегия сокращения расходов, основной идеей которой является поиск возможностей уменьшения издержек и проведение соответствующих мероприятий по сокращению затрат. Данная стратегия более ориентирована на устранение достаточно небольших источников затрат. Реализация данной стратегии связана со снижением производственных затрат, повышением производительности, сокращением найма и даже увольнением персонала, прекращением производства прибыльных товаров и закрытием прибыльных мощностей.

В практике фирма может одновременно реализовать несколько стратегий. Особенно это распространено у многоотраслевых компаний. Может производиться фирмой и определенная последовательность в реализации стратегий. По поводу первого и второго случаев говорят, что фирма осуществляет комбинированную стратегию [4, с. 89].

1.4 Основные этапы, процедуры и факторы, определяющие стратегию организации

Этапы разработки стратегии:

1. предварительный этап - необходимо создать приказом по предприятию рабочую группу и презентовать каким образом будет проводиться разработка стратегии;
2. определение сильных, слабых сторон внутренней системы предприятия - проводиться каждым экспертом самостоятельно на основе специального шаблона;
3. определение возможностей и угроз в развитии бизнеса со стороны внешней среды предприятия - проводиться также каждым из экспертов самостоятельно;
4. экспертная оценка сильных/слабых сторон, возможностей и угроз. Результатом этого этапа будет являться ранжированный перечень ССВУ;
5. разработка шаблона для установления причинно-следственных связей;
6. установление причинно-следственных связей возникновения угроз, между сильными сторонами и возможностями в развитии бизнеса;
7. подготовка шаблона матриц для оценки возможных решений;
8. экспертная оценка возможных решений на пересечении строк и столбцов матриц - определяют эксперты сначала индивидуально, затем на общем собрании;
9. расчет сбалансированности предполагаемых решений и формирование рекомендаций по усилению, ослаблению загруженности ресурсов или излишних надежд на сильные стороны. Определяется как процентное отношение числа найденных решений к числу возможных решений;
10. мозговой штурм по возможным решениям в поле Сильные стороны / возможности (ССВ);
11. мозговой штурм по возможным решениям в поле Сильные стороны / угрозы (ССУ);
12. мозговой штурм по возможным решениям в поле Слабые стороны / возможности (СЛСВ);
13. мозговой штурм по возможным решениям в поле Слабые стороны / угрозы (СЛСУ);
14. формирование матриц ССВ, ССУ, СЛСУ, СЛСВ с решениями
15. разработка миссии, ценности, руководящих принципов, стратегических, долгосрочных и среднесрочных целей предприятия;
16. определение среднесрочных, долгосрочных и стратегических сроков реализации решений;
17. определение последовательности реализации решений в достижении возможностей (ССВ+ССУ);
18. определение последовательности реализации решений для предотвращения угроз (СЛСУ+СЛСВ);
19. балансировка ресурсов и сроков;
20. утверждение приказа и концепции генеральным директором [10].

Процедура разработки стратегии, основанной на определении видения, миссии и цели, заключается в формировании самих указанных характеристик организации в будущем; умозрительном переносе разработчика в то состояние организации, которое соответствует этим характеристикам; проецировании указанного состояния на реальную среду с тем, чтобы определить действия, ведущие к идеальному результату.

Моделью, иллюстрирующей процедуру формирования стратегии, является планирование своей жизни человеком преклонного возраста для самого себя, как бы находящегося в прошлом (в юности): какую цель следовало бы поставить себе и какими путями к ней идти, чтобы, находясь в настоящем, получить результат, соответствующий идеальной картине возможных успехов с точки зрения самого человека. Однако после того, как сформулированы видение, миссия и цели, переходить к разработке стратегии преждевременно. Стратегия не может быть оторванной от конкретной организации и от ее реального состояния. Поэтому необходимо проделать значительную аналитическую работу по выявлению сильных и слабых сторон организации, возможностей и угроз, которые открывает для нее внешняя среда, по исследованию проблемного поля и анализу действующей в организации стратегии.

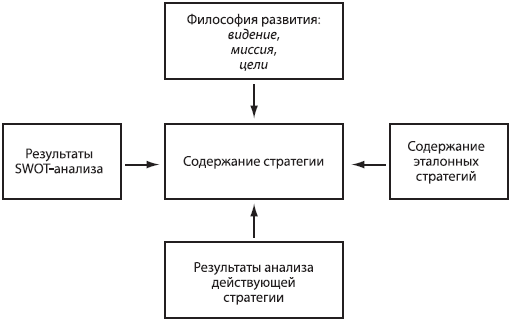


Рис.2 Общая схема разработки стратегии

Чтобы представить ситуацию в целом по организации, известный шведский специалист в области управления и организационного развития Б. Карлоф рекомендует анализировать логику отрасли и саму организацию, а также портфель корпоративных бумаг. Нечто подобное предлагает и О.С. Виханский: учитывать как внешние, так и внутренние факторы функционирования организации, а также портфель выпускаемой продукции. Но не увязнуть в деталях и мелочах, а увидеть главное и целиком всю картину позволяет системное представление об организации. Агрегат такой системы, как организация, в данном случае может быть представлен подсистемами, составленными на разных языках описания – конфигуратором. Конфигуратор организации, состоящий из четырех описаний, выглядит следующим образом:

1. идеологическая основа организации (видение, миссия, цели и стратегии);
2. эффективность на рынке (потребности рынка и степени удовлетворения их организацией, доли организации на рынке и тенденции их изменения, способности организации в создании новых направлений деятельности, потребительская оценка потенциала организации);
3. внутренняя эффективность использования ресурсов – труда, собственности и капитала;
4. стратегическое управление организацией (способность руководства наметить стратегический курс и организовать внедрение необходимых изменений) [9].

При анализе стратегии организации трудно себе представить, чтобы всегда можно было обнаружить какую-либо публично предъявленную стратегию. Однако попытаться выделить факторы необходимо, чтобы затем выдвинуть гипотезу о содержании возможно действующей стратегии. При этом необходимо провести анализ внутренних и внешних для организации параметров.

В качестве критериев выбора стратегии целесообразно использовать сильные стороны организации и внешние возможности, цели организации и все виды ресурсов, а также решение главных проблем организации. На рис.3 представлены внутренние и внешние факторы [6, с. 31].

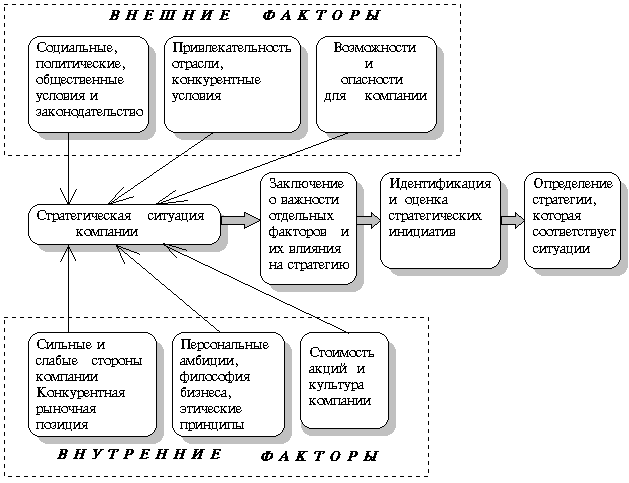


Рис.3 Факторы, влияющие на выбор стратегии организации

Глава 2. АНАЛИЗ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА ООО «ЗОЛОТАЯ ЧАШКА»

## 

## 2.1 Краткая характеристика предприятия

В качестве основного объекта данной работы выступает конкретное оптово-розничное торговое предприятие – ООО «Золотая чашка», которое специализируется на оптовой и розничной торговле чаем и кофе и вендинговом бизнесе.ООО «Золотая чашка» арендует торговые площади в различных магазинах города, в том числе и в универсаме «Патерсон», «Метро», в ТЦ КаГау. Данное торговое предприятие является самостоятельным юридическим лицом, расположенное по адресу г.Пенза. ул.Суворова, д.81., р/сч 40702810748000113613 в банке Пензенское ОСБ №8624в и осуществляет коммерческие операции от своего имени и за свой счёт.

Предприятие было образовано в 2005 году на основании свидетельства о государственной регистрации и свидетельства о постановки на налоговый учёт. В своей повседневной деятельности данное предприятие руководствуется нормами российского права, законодательно-правовыми актами, а также внутренними организационно – нормативными документами, такими как устав, положения о структурных подразделениях, должностными инструкциями на различных работников, организационной схемой управления предприятием ООО «Золотая чашка», а также различными распорядительными документами.

Большое значение в деятельности торгового предприятия ООО «Золотая чашка» имеют нормативные и инструктивные документы которые определяют порядок и процесс осуществления торгово-технологического процесса. В своей повседневной деятельности работники данного предприятия розничной торговли опираются на правила торговли, правила продажи отдельных товаров, правила организации розничной торговли в Пензенской области и т.п., а также на различные правила и инструкции которые определяют конкретные формы осуществления и организации розничного торгово-технологического процесса.

Столь чёткие организационные и торговые мероприятия осуществляется на основании высокой квалификации работников ООО «Золотая чашка», которые практически все имеют торговое образование и значительный практический опыт торговой деятельности. ООО «Золотая чашка» является одним из старейших торговых предприятий Пензы со специализацией по направлению торговли вкусовыми товарами – чай, кофе.

Основной экономической целью деятельности торгового предприятия ООО «Золотая чашка» является получение прибыли. Достижение этой цели обеспечивается за счет организации грамотного и эффективного торгово-технологического процесса по обслуживанию потребителей и удовлетворению их запросов и потребностей в отношении продовольственных товаров.

Организационная структура управления ООО «Золотая чашка» представленная на рисунке 4, относится к комбинированному типу.

Организационную управленческую структуру предприятия можно охарактеризовать следующим образом. Во главе фирмы стоит директор, которым является её владелец и который самостоятельно осуществляет коммерческую деятельность предприятия. Директору напрямую подчинены:

1. заместитель директора;
2. главный бухгалтер.

Заместитель директора в основном осуществляет организацию и управление розничной торговой деятельностью. Управление оптовыми торговыми операциями он производит только в отсутствии директора. Ему подчинены три структурных подразделения:

1. торговый отдел;
2. коммерческий отдел;
3. складские подразделения.

Торговый отдел, которому в свою очередь подчинены четыре торговые точки и мини магазины, в основном решает весь комплекс вопросов связанных с организацией, управлением, обеспечением розничных торговых операций. Коммерческий отдел предприятия непосредственно организует и руководит закупочно-оптовыми операциями, связанными с обеспечением деятельности предприятия в отношении оптовых технологических прочесов. Для этого в штате отдела состоят менеджеры по закупкам, менеджеры по сбыту, товароведы, экономисты, сбытовые агенты и т.п.

Главный бухгалтер предприятия возглавляет бухгалтерию, которая состоит из одного бухгалтера, одного кассира и одного оператора по выписки накладных. В общем виде организационная структура имеет вид:

Директор

Заместитель директора

Главный бухгалтер

Коммерческий отдел:

Менеджер по сбыту

Менеджер по закупкам

Товаровед

Экономист

Сбытовой агент

Торговый отдел;

Начальник отдела

Товаровед

Администратор

Оператор

Кассир

Бухгалтер

Склад №1

Склад №2

Торговая точка

Торговая точка

Торговая точка

Мини магазин

Мини магазин

Рис. 4. Организационная схема управления ООО «Золотая чашка»

Цели, преследуемые организацией:

1. увеличить объёмы продаж на 15% к 2011 году;
2. разработать новую ценовую политику позволяющую захватить наибольший сегмент на рынке города;
3. разработать эффективную рекламную компанию (назначить, кого-либо из сотрудников или привлечь сторонних специалистов);
4. открыть 3 дополнительные торговые точки в «проходимых» районах города.

## 2.2. Изучение стратегических аспектов бизнеса ООО «Золотая чашка»

В основе всей торгово-коммерческой деятельности предприятия должна стоять миссия. Из–за того, что основные направления деятельности торгового предприятия ООО «Золотая чашка» существенно различается между собой и географически разобщены, миссию необходимо сформулировать для розничных торговых предприятий, которые действуют в различных частях города под одной фирменной вывеской ООО «Золотая чашка». Она должна иметь следующий вид: «Мы сильная компания, и мы сможем стать еще сильнее, если каждый из нас будет стремиться достичь в своей работе наивысшего результата», «Люди - источник нашей энергии».

По недавнему опросу работники рассматривают компанию ООО «Золотая чашка» как одну из пяти ведущих Пензенских вкусовых фирм, где они хотели бы работать. ООО «Золотая чашка» стремится к тому, чтобы быть ответственным работодателем, относящимся к своим сотрудникам всегда с уважением.

Обеспечение качества - основная задача

. Качество - это краеугольный камень успеха ООО «Золотая чашка». Тысячи потребителей в Пензе покупают продукцию ООО «Золотая чашка» каждый день, будучи уверены в ее хорошем качестве. Для ООО «Золотая чашка» качество и безопасность продукта - не только обязательные требования, предъявляемые юридическими, торговыми или санитарными службами страны к продукту, поставляемому на рынок. На продукции также дана информация, используя которую потребитель может связаться с отделом потребителей.

В ООО «Золотая чашка» понимают, что каждый год должен быть окончен с прибылью для удовлетворения ожиданий владельцев компании, но они не приносят в жертву долгосрочное стабильное развитие компании в угоду краткосрочной выгоде. ООО «Золотая чашка» децентрализована во всех областях деятельности для того, чтобы иметь максимальную возможность удовлетворить потребности того или иного рынка. Тем не менее, там где это требуется, ООО «Золотая чашка» осуществляет строгую координацию действий. Она стремится постоянно улучшать процесс ведения бизнеса.

Философия ООО «Золотая чашка».

Прибыль: "Главная цель и смысл деятельности любой бизнес-организации - прибыль. Именно размер текущей прибыли показывает, насколько успешна деятельность организации. Если прибыль достаточна, можно думать о деле и развитии, платить достойную зарплату, решать социальные задачи. Если ее нет - нет и остального".

Клиенты: "Клиент в бизнесе важнее всего. Если у нас будут постоянные и надежные клиенты и мы будем хорошо удовлетворять их нужды, будет и все остальное - и прибыль, и развитие, и довольные своей работой и зарплатой люди".

Дело: "Наше дело нужно людям, без него общество жить не может. И мы должны делать это дело на мировом уровне. И тогда все будет - и клиенты, и прибыль, и развитие, и удовлетворенные своей работой люди".

Работники: "Работник - важнейший фактор любого бизнеса. Если он хочет работать, квалифицирован, предан фирме и активен, он все обеспечит - и клиентов, и высокое качество, и прибыль, и постоянное развитие нашего дела".

Развитие: "Жизнь динамична, и чтобы долго оставаться на плаву нужно менять и клиентов, и дело, и работников. Поэтому развитие - единственная основа долговременного успеха для любой фирмы".

В настоящее время в сети магазинов ООО «Золотая чашка» можно выделить несколько относительно самостоятельных направлений деятельности. Это, прежде всего, оказание населению услуг общественного питания связанных с приготовлением чая и кофе и осуществление всех сопутствующих операций. Данная деятельность непосредственно осуществляется под руководством директора нашего предприятия. Вторым направлением деятельности организации является осуществление розничных торговых операций связанных с продажей населению чая и кофе. Даная деятельность непосредственно осуществляется в торговых точках, которые расположены практически во всех частях города.

В настоящее время магазины ООО «Золотая чашка» обладают следующими конкурентными преимуществами, которые позволяют удерживать им конкретные позиции:

1. растущее количество потребителей и хорошее отношение потребителей к фирме и ее товарам;
2. компания концентрируется на наиболее крупных сегментах рынка;
3. магазины продают сильно дифференцированный товар;
4. у магазинов более низкие издержки, чем у конкурентов, т.к. часть издержек берет на себя генеральный партнёр;
5. хорошее месторасположение возле покупателей и отсутствие близких конкурентов.

В то же время у магазинов существуют следующие признаки слабости конкурентных позиций:

1. рост доходов ниже, чем в среднем по рынку (т.к. торговая наценка самая низкая в городе);
2. нехватка финансовых ресурсов на осуществление маркетинговых программ (т.к. магазин открылся только в начале 2005 г. и не располагает значительной прибылью);
3. положение компании слабо в наиболее перспективных отраслях (сегмент покупателей со средними и средневысокими доходами);
4. «старый» подход к менеджменту и переменам.

Изучение стратегической позиции предприятия целесообразно произвести на основе матрицы BCG (Бостонская консалтинговая группа), которая представлена на рисунке 5. Модель BCG состоит из четырех квадрантов:

1. высокие темпы роста рынка / высокая относительная доля бизнес-области на рынке;
2. низкие темпы роста рынка / высокая относительная доля бизнес-области на рынке;
3. высокие темпы роста рынка / низкая относительная доля бизнес-области на рынке;
4. низкие темпы роста рынка / низкая относительная доля бизнес-области на рынке.

Звезды

Трудные дети

20%

Дойные коровы

Собаки

10%

0%

1

0,1

Рис. 5. Представление модели BCG для анализа стратегических

позиций и планирования

На основе экспертного заключения можно сделать вывод о том, что рынок вкусовых (чай, кофе) товаров относится к рынку с объёмом продаж, которые растут на 12 – 15 % ежегодно. При этом ООО «Золотая чашка» занимает относительно большую долю на этом рынке. Таким образом, текучая стратегия предприятия может быть позиционирована в положение «Звезды». В качестве примера рассмотрим представление на модели BCG стратегических позиций ряда бизнес-областей гипотетической организации на рынке чая.

Изучение бизнеса организации показало, что она фактически конкурирует в 10 бизнес - сегментах рынка чая (табл. 2).

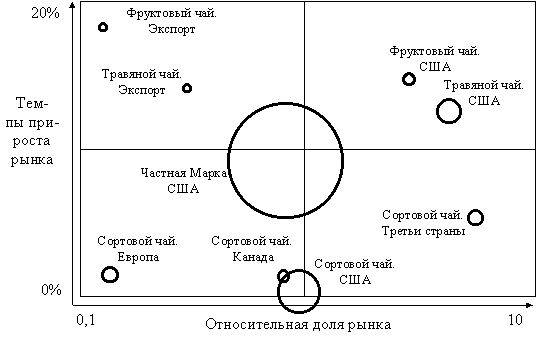
Таблица 2

Характеристика бизнес - областей ООО «Золотая чашка» на рынке чая

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Бизнес-область организации | Объем продаж / размер области, привод, к среднему | Годовые темпы прироста рынка (за 2008-2009год) | Крупнейшие конкуренты организации в данной бизнес-области | Объем продаж у крупнейших конкурентов | Относительная доля ООО «Золотая чашка» на рынке соотв. сегмента |
| Сортовой чай. США | 200т/2.5 | 5% | ООО «Кофе Ленд» | $150т | 1.33 |
| Сортовой чай. Канада | 20.7т/0.3 | 1% | ООО «Восточные сладости» | $25т | 0.95 |
| Сортовой чай. Европа | 40т/0.6 | 3% | ЧП Никитин | $200т | 0.22 |
| Сортовой чай. Третьи страны | 40.5т/0.6 | 5% | ООО «Кофе Ленд» | $15т | 3.2 |
| Российские чаи | 305т/4.4 | 12% | ООО «Кофе Ленд» | $490т | 0.72 |
| Именные производители | 30т/0.4 | 12% | ЧП Букин ОЮ | $45т | 0.8 |
| Травяной чай. США | 50.5т/0.7 | 17% | ООО «Восточные сладости» | $20т | 2.8 |
| Травяной чай. Экспорт | 10т/0.1 | 17,5% | ООО «Восточные сладости» | $20т | 0.55 |
| Фруктовый чай. США | 20.2т/0.3 | 18% | ООО «Кофе Ленд» | $8.5т | 2.7 |
| Фруктовый чай. Экспорт | 40.7т/0.06 | 18,5% | ООО «Кофе Ленд» | $10т | 0.47 |

Самый беглый взгляд на полученную модель говорит о том, что ООО «Золотая чашка» придает незаслуженно большое значение такой бизнес-области, как "чай частных марок США". Эта область относится к категории "собак" и, хотя темпы роста этого рыночного сегмента достаточно высоки (12%), у ООО «Золотая чашка» существует очень мощный конкурент в лице ООО «Кофе Ленд», чья доля на этом рынке в 1,4 раза больше. Поэтому норма прибыли в этой области не будет высокой.

Рис. 6. Модель BCG бизнеса организации ООО «Золотая чашка»



на рынке чая

Если в отношении будущего такой бизнес-области, как "чай частных марок США", можно еще подумать на предмет того, продолжать делать сюда инвестиции для сохранения своей доли на рынке или нет, то в отношении "сортового чая из Европы", "сортового чая из Канады" и "сортового чая из США" все оказывается предельно ясно. От такого рода бизнеса надо освобождаться и как можно скорее. Инвестиции в поддержание этого бизнеса, которые делает ООО «Золотая чашка», не приводят ни к увеличению доли на рынке, ни к увеличению прибыли. К тому же, сам рынок этих видов чая показывает явную тенденцию к замиранию.

Очевидно, что ООО «Золотая чашка» явно не замечает тех перспектив, которые связаны с развитием рынка "фруктового чая США" и "травяного чая США". Эти области бизнеса – явные "звезды". Инвестиции в развитие доли на этом рынке в ближайшем будущем могут обернуться значительным доходом.

## 2.3 Анализ товарной стратегии реализации продукции

В данном разделе проводится изучение организации сбыта вкусовых товаров (чай, кофе) ООО «Золотая чашка». В настоящее время деятельность оптово-розничного предприятия по осуществлению технологических операций осуществляется по следующим основным направлениям, которые можно условно назвать методами продажи товаров.

Продажа товаров с личной отборкой. В настоящее время данный метод торговли на предприятии является приоритетным и на его основе реализуется от 50 до 70 % всего совокупного товарооборота ООО «Золотая чашка». Данный метод торговли на предприятии в основном применяется в отношение небольших оптовых и мелко оптовых покупателей, которые имеют возможность самостоятельно отбирать продукцию. Причём следует отметить, что базе практикуются две основные формы использования данного метода продажи.

Во-первых, это метод торговли основанный на самостоятельном ознакомлении покупателей с товарами предприятия в специальной комнате товарных образцов. Использование этой комнаты, в которой выставлены образцы товаров вполне оправдано, несмотря на то, что большинство клиентов прекрасно знакомы с представленным ассортиментом и знают все особенности продовольственных товаров.

Комната товарных образцов расположена непосредственно рядом с комнатой товароведов и с бухгалтерией, в которой находится оператор выписывающий накладные. Данное расположение имеет двоякое расположение. Во-первых это позволяет значительно ускорить процесс отборки товара и оформление всех необходимых документов, а во-вторых оказывать на покупателей, пришедших за покупками с четко определенным списком товаров, психологический эффект который выражается в том, что яркие и броские товарные упаковки побуждают людей совершать импульсные покупки.

Комната товарных образцов оборудована товарными горками и торговыми шкафами. В торговых шкафах расположены образцы товаров традиционного ассортимента, которые уже достаточно давно присутствуют на рынке и с которыми оптовые покупатели хорошо знакомы.

Во-вторых, это метод продажи, основанный на том, что постоянные клиенты фирмы хорошо знакомые с ассортиментом и выразившие желание самостоятельно отобрать товар допускаются на склады базы. Им выделяется грузчик с тележкой, на которую они отбирают необходимые им товары сразу в необходимом им количестве. Параллельно с этим кладовщики составляют перечень отобранных товаров по ассортименту и количеству, на основании, которого бухгалтерия оформляет платежные документы и выписывает накладные.

Продажа товаров по заказам. Данный метод торговли на ООО «Золотая чашка» внедрен сравнительно недавно. Его суть состоит в том, что постоянные клиенты (в основном небольшие магазины) имеют возможности по телефону позвонить в торговый отдел и в устной форме заказать необходимые им товары. В заказе оговаривается конкретные виды и разновидности продукции, общее количество, примерную цену, а также срок, к которому должен быть выполнен заказ, получив такой заказ, работники торгового отдела оформляют все необходимые товарно-сопроводительные документы, а также платежные ведомости.

Последние несколько месяцев на предприятии внедрена система обслуживания клиентов, основанная на предварительных заказах сделанных через Интернет. Эта система также имеет два основных приоритетных направления осуществления. Постоянные клиенты предприятия имеют возможность отправить по Интернету заказ на товары, с которыми они знакомятся также через Интернет, подробно оговорив в нём все свои требования к товарам и из количеству. Такие заказы подписываются электронной подписью и принимаются к немедленному исполнению. Несомненным достоинством данного метода является то, что сокращается время обработки заказа и выписки необходимых документов, поскольку заказ поступает в практически готовой к оформлению форме. Опыт последних месяцев погадал, что среднее время обработки такого заказа составляет от10 до 20 минут максимум.

Данная форма продажи применяется и по отношению к новым клиентам. Но она не носит такого полного и всеобъемлющего характера как в предыдущем случае. По сути, она позволяет только сделать предварительный заказ и оформить все необходимые документы к определенному времени, к которому покупатель подъедет на нашу базу и подтвердит лично данный заказ и оплатит его, тем не менее, и такая ограниченная форма торговли позволяет значительно экономить время на обслуживание клиентов.

Однако следует отметить, что общий товарооборот, основанный на данном методе продаж, составляет в среднем 8-12% от суммарного товарооборота предприятия. Тем не менее данный метод торговли является очень эффективным, поскольку дает возможность устанавливать личностные контакты с клиентами и осуществлять политику стимулирования. Для того чтобы развить данный метод продаж необходимо произвести широкую рекламную компанию, которая должна носить информационный характер и которая должна быть направлена не только на ознакомление клиентов с фирмой и ее ассортиментом, но и более широкое информирование покупателей об этом методе торговли, и о тех выгодах, которые он несет.

Существующая на фирме методика оптовых продаж и коммерческая работа с покупателями может быть оценена как в целом эффективная. Тем не менее данная система может быть значительно улучшена и оптимизирована, если применить к ней современные методики оптовой коммерческой торговли и рационализировать существующую систему сбыта на основе научных подходов, а также заимствование передового опыта организации оптового и розничного торгово-технологического процесса, который доказал свою эффективность.

## Глава 3. РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ И ВЕДЕНИЮ ВЕНДИНГОВОГО БИЗНЕСА НА ПЕНЗЕНСКОМ РЫНКЕ

## 3.1 Разработка стратегии развития вендингового бизнеса

Для того чтобы обеспечить нормальное развитие ООО «Золотая чашка» необходимо разработать общие стратегические рекомендации по ведения бизнеса. В основе этих рекомендаций должна стаять миссия (внедрение современных технологий в формирование потребительского рынка Пензы, расширение услуг автоматизированных систем продаж через приближение товара к потребителю с одновременным информационно-рекламным сопровождением товара, симбиоз вендинга и рекламы).

Предлагается революционно новый высокотехнологичный подход в области продаж. Расположение и формат конструкций, изменение размеров рекламной площади, возможность оперативной замены информации – все это реализуется через новую разработку -мобильный торговый модуль. Он дает возможность воздействовать на покупателя непосредственно в момент приобретения товара, (с точки зрения психологии рекламы – это самое эффективное время), позволяет донести информацию в большем объеме, обеспечивает контакт с потребителем в течение времени, достаточного для запоминания его содержания. Мы доводим до потребителя сведения о Вашем бренде в благоприятный для него момент времени. Потребитель на подсознательном уровне запоминает, что продаваемая продукция - это что-то приятное и, увидев в последствии это название, испытает только положительные эмоции. Тем самым формируется лояльное отношение к бренду.

Проект компании одобрен и поддержан Правительством Пензенской области, поскольку использование мобильных автоматов возможно на массовых городских мероприятиях: дни города, районные праздники, концерты на открытых площадках, митинги, выборы и референдумы. Доступность цены позволит любому приобрести горячие и прохладительные напитки, кондитерские изделия, ароматизированные салфетки, гигиенические и т.д., не удаляясь от интересного зрелища и по доступной цене. Продажа через автоматы, т.е. без продавцов, дает возможность поставщикам товара быть уверенным, что до потребителя он дойдёт с неизменившимся качеством.

Для эксплуатации аппаратов на улице всесезонно производится их доработка- адаптация к условиям русской зимы. Это собственная разработка компании для акции «For Russian Winter» («Для русской зимы»). Также открыли и запускаем новую модель работы с торговыми автоматами, симбиоз вендинга и рекламы: передвижные модули.

В развитие миссии ООО «Золотая чашка» необходимо сформулировать конкурентные преимущества.

До недавнего времени торговые автоматы поставлялись не организованно, приобрести несколько штук (а именно с такого количества обычно начинают операторы торговых автоматов) было практически невозможно. Сейчас благодаря усилиям компании ситуация поменялась и автоматы стали доступнее. Тесные связи с производителем и многолетний опыт успешной работы позволили компании стать официальным представителем компании Самсунг Электроникс по реализации торговых автоматов Венсон и занять лидирующее положение на рынке вендинга.

Но «Золотая чашка» не стоит на месте и постоянно расширяет перечень предоставляемых услуг и старается предложить клиентам наилучшие условия, цены. Так, она начала сотрудничество с европейским лидером вендинга - компанией **Necta** (Италия). Хорошо зарекомендовавшие себя в России автоматы зернового кофе **Kikko ES6** и **Colibri** выгодно дополнили ассортимент торговых автоматов.

Преимущества компании.

Только компания ООО «Золотая чашка» предлагает торговые автоматы сразу от двух ведущих мировых производителей: **Самсунг (Южная Корея)** и **Некта (Италия)**.

Компания предлагает установку на автомат купюроприёмника BL-700-RUR5 A7 , выгодно отличающимся от аналогичных систем других производителей. Также по желанию клиента на автоматы Самсунг может быть установлен купюроприёмник Venson (производство Южная Корея)

Ввиду больших объёмов продаж компания может позволить себе предложить лучшие цены на торговые автоматы и гибкую систему скидок.

Гарантия на автоматы 18 месяцев. Компания оперативно устраняет все неисправности по гарантии. Большой склад запчастей позволяет оперативно заменять вышедшие из строя блоки, благодаря чему автоматы клиентов никогда не простаивают.

Более чем двухлетний опыт эксплуатации торговых автоматов позволил специалистам компании накопить уникальный опыт как в знании техники, так и особенностей вендинга как бизнеса.

Только компания «Золотая чашка» способна предложить клиентам автоматы, адаптированные для приёма валют стран СНГ.

## 3.2. Разработка долгосрочного стратегического плана развития вендингового бизнеса ООО «Золотая чашка»

Цель стратеги развития: создание доходной сети торговых автоматов по предоставлению сервиса – продаже горячих напитков на территории Первомайского района. Удовлетворение потребителей большим ассортиментом высококачественных горячих напитков.

На современном этапе, когда конкуренция среди компаний, занимающихся этим видом деятельности, невелика, оправдано и целесообразно развитие собственной сети торговых автоматов.

Выбор направления бизнеса обусловлен тем, что данный сегмент рынка можно охарактеризировать в нашем регионе как рынок со сравнительно небольшой конкуренцией, стабильно развивающийся, высокорентабельный.

Построение сети из автоматов по приготовлению горячих напитков - платформа для дальнейшего развития смежных направлений бизнеса в регионе (снэк-автоматы, автоматы для продажи телефонных карточек и т.д.).

Потенциальными потребителями горячих напитков через торговые автоматы являются граждане, которые по месту работы, учебы, делам нуждаются в подобного рода сервисе, особенно в местах, где отсутствует горячее питание и напитки.

Как показывает предварительный опрос многие потенциальные торговые точки не против того, чтобы компания-оператор создала дополнительный сервис для работников, клиентов, посетителей торговой точки.

Сегодня многие академии, колледжи, высшие учебные заведения (работающие во вторую смену, имеющие несколько зданий - буфет только в одном из зданий) нуждаются в оснащении оборудованием по приготовлению горячих напитков для учащихся и сотрудников. Только высших учебных заведений в городе – около 10; еще столько же академий, колледжей, лицеев.

Проведенный анализ и статистика соседних регионов, учет общероссийского и зарубежного опыта, позволяет сделать вывод о том, что насыщенность рынка подобного рода торговыми автоматами составляет не более 20% от потенциала.

Потенциальными местами для установки оборудования являются районные налоговые органы (2 районных инспекций), СТО (4 крупных СТО, 14 районных), офис-центры (19 крупных офисных центров), места массового скопления населения, где отсутствуют точки питания, ежедневная аудитория, которые составляют большое количество потенциальных потребителей горячих напитков.

Использование связей компании позволило прийти к предварительной договоренности на установку торговых автоматов.

Фирма занимает выгодное территориальное положение в городе, которое позволяет устанавливать и обслуживать оборудование по всей территории города и пригорода.

В результате организации сети торговых автоматов должны быть реализованы следующие задачи:

1. налажена работа сети из 10 торговых автоматов;
2. потребители получают высококачественные продукты;
3. увеличивается число рабочих мест на 1 единицу;
4. выручка от реализации услуг составит 180.000 рублей (прибыль начиная с четвертого месяца составит 102.800 рублей);
5. срок окупаемости инвестиций составит 16 месяцев, то есть оборудование будет окуплено в период гарантийного срока;
6. получен опыт построения сети, который будет использован в дальнейшем для развития вендинговой торговли;
7. проведен ряд маркетинговых исследований по выявлению предпочтений потребителя;
8. налажены новые партнерские отношения.

В регионе и городе расположено несколько фирм, устанавливающих кофе-автоматы, однако ни одна из них не предлагает населению столь широкий перечень горячих напитков; кроме того, ни одна из фирм не предлагает брэндовые марки кофе. Автоматы конкурентов установлены главным образом в офисных центрах, крупных торговых центрах, на железнодорожном и авто-вокзале, а также на крупных автомойках и СТО.

Положительные факторы работы сети конкурентов: занятие ряда эффективных торговых точек; отработанная схема обслуживания; сложившийся имидж, узнаваемость.

Отрицательные факторы работы сети конкурентов: завышение цен на ряд напитков; ограниченный ассортимент; продажа самых недорогих напитков; охват сетью только отдельных районов города.

На этапе становления сети не предполагается размещение рекламы в местных газетах, журналах и иных СМИ.

Как показывает опыт работающих сетей, предпочтительными инструментами по поиску новых торговых точек на установку торговых автоматов является:

1. личный контакт с потенциальными клиентами;
2. направление коммерческого предложения с указанием преимущества автоматной торговли для данной торговой точки, планом размещения автомата;
3. в рамках построения сети торговых автоматов также планируется организация рекламной кампании посредством и на поверхности торговых автоматов как средства стимулирующего воздействия на покупателей. Будучи составной частью стратегии маркетинга, данный способ привлечения клиентов чрезвычайно эффективен для выявления потенциальных заказчиков, налаживания коммерческих связей.

Реклама на торговых автоматах (доведение до потребителя информации об использовании в приготовлении напитков только высококачественных ингредиентов известных торговых марок) в совокупности с поддержанием идеального внешнего вида торговых автоматов должно способствовать складыванию положительного имиджа автоматов сети у потребителей напитков.

## 3.3. Экономическое обоснование стратегии развития

Для того, чтобы реализовать предложения, изложенные в п.п. 3.2. необходимы инвестиции в бизнес. Необходимый объем инвестиций для приобретения оборудования $35.000 (1.000.000 руб.).

Таблица 3

Объекты инвестиций

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Объекты инвестиций | | Кол-во ед./кг | Цена за ед./кг (руб) | Всего (руб) |
| 1. | Кофе-автоматы | 10 | 100.000 | 1000000 |
| 2. | Ингредиенты | | | |
| 2.1 | Кофе растворимый | 100 (кг) | 682 | 68200 |
| 2.2 | Сливки растворимые | 50 (кг) | 138.25 | 6912.5 |
| 2.3 | Шоколад растворимый | 24 (кг) | 158 | 3792 |
| 2.4 | Сахар растворимый | 90 (кг) | 63.60 | 5724 |
| 2.5 | Чай растворимый | 75 (кг) | 147 | 11025 |
| 2.6 | Капучино | 75 (кг) | 173.60 | 13020 |
| 2.7 | Куриный бульон растворимый | 75 (кг) | 318 | 23850 |
| 3. | Стаканчики | 20.000 | 0.65 | 13000 |
| 4. | Вода (бутылизированная) | 10 канистр | 50 | 500 |
| 5. | Сопутствующие товары по обслуживанию автоматов | 1 | 5000 | 5000 |
| Итого: | | | | 1.151.023,5 |

Все ингредиенты подсчитаны в количестве примерно двух и более полных загрузок в торговые автоматы исходя из прогноза работы на первые несколько месяцев эксплуатации оборудования. Сумма, затраченная на ингредиенты составляет оборотные средства. Каждый месяц (начиная с третьего месяца работы сети) предполагается закупка необходимых ингредиентов.

Планируется построение сети на базе современного торгового оборудования ведущих фирм производителей - напольных автоматов по приготовлению горячих напитков.

Каждый автомат способен приготовить несколько видов кофе и чая путем автоматического смешивания растворимых ингредиентов (кофе, сливки, сахар, чай, капучино, шоколад, бульон – всего 12 видов горячих напитков) и кипятка.

В автомат загружается до 15 кг ингредиентов, 600 стаканчиков и 60 литров воды, что обеспечивает бесперебойную автономную работу в течение нескольких дней и возможность продать 600 порций горячих напитков.

Учитывая названные характеристики, а также опыт работы аналогичных сетей, предполагается, что каждый автомат будет обслуживаться работником один раз в два дня (инкассация, пополнение ингредиентами, поддержание внешнего вида, проверка механизмов, раз в неделю чистка баков для воды).

Встроенный бак не требует обязательного подключения к источнику водоснабжения. Предполагается использование только высококачественной бутылизированной воды. Автомат оборудован современными платежными системами: монетоприемником с функцией выдачи сдачи и купюроприемником с укладчиком купюр.

Меню продаваемых продуктов составляется, а цена устанавливается оператором сети самостоятельно. Настройка осуществляется с помощью пульта к встроенному компьютеру. Предполагается, что по ходу эксплуатации автоматов будет меняться ассортимент и регулироваться конечная цена напитков.

Встроенный компьютер ведет и учет продаж: приготовленные порции и полученные деньги.

Срок службы оборудования – 10 лет (Табл. 4).

Таблица 4

Срок службы оборудования

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Срок службы | 18 месяцев (гарантийный период) | 3 года | 5 лет | 10 лет |
| Прогноз на количество напитков (через 1 автомат) | 27720 | 63360 | 105600 | 211200 |

Построение сети торговых автоматов планируется осуществлять силами работников компании. В этих целях создается одно рабочее место.

Требования к оператору сети (работнику, обслуживающему сеть торговых автоматов): коммуникабельность, водительские права, хорошее знание города.

Для обслуживания сети выделяется следующий ресурс: легковой автомобиль, сотовый телефон с городским номером. Предполагается, что для перестановки автоматов будет использован наемный автомобиль. Для обучения работника навыкам обслуживания сети торговых автоматов планируется использовать видеокурс. Не планируется направление работника на дополнительную учебу.

В ходе анализа платежеспособности населения региона, а также затрат на приготовление напитков были сделаны выводы о целесообразности установления следующих цен на горячие напитки (в таблице учтены затраты на себестоимость ингредиентов, включая воду и стакан; не учтены электроэнергия – она включена в арендную плату торговой точки; не учтены расходы по доставке ингредиентов до региона – эта строка расходов выделена в ежемесячные расходы по обслуживанию оборудования) (Табл. 5).

Таблица 5

Себестоимость горячих напитков и конечная цена для потребителя

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Вид напитка | Вид / Количество / Стоимость сырья (руб.) | | | | | | | | | Цена для потребителя (руб.) |
| Стакан (руб). | Вода | Напиток (грамм/  руб.) | | Сливки (гр./руб.) | | Сахар (гр./руб.) | | Итого (руб.) |
| Кофе со сливк.и сахаром | 0,65 | 0,3 | 2,126 | 1,45 | 4 | 0,55 | 5,5 | 0,35 | 3,3 | 10 |
| Кофе черный | 2,126 | 1,45 |  |  |  |  | 2,4 | 8 |
| Кофе с сахаром | 2,126 | 1,45 |  |  | 5,5 | 0,35 | 2,75 | 9 |
| Кофе со сливками | 2,126 | 1,45 | 4 | 0,55 |  |  | 2,95 | 10 |
| Кофе крепкий черный | 2,386 | 1,63 |  |  |  |  | 2,58 | 9 |
| Кофе крепкий со сливк. | 2,386 | 1,63 | 4 | 0,55 |  |  | 3,13 | 10 |
| Кофе крепк.с сахаром | 2,386 | 1,63 |  |  | 6,5 | 0,41 | 2,99 | 10 |
| Кофе крепк.с сах.и сливк. | 2,386 | 1,63 | 4 | 0,55 | 6,5 | 0,41 | 3,54 | 11 |
| Чай лимонный | 13 | 1,91 |  |  |  |  | 2,86 | 9 |
| Горячий шоколад | 16,21 | 2,55 |  |  |  |  | 3,5 | 11 |
| Куриный бульон | 3,3 | 1,05 |  |  |  |  | 2 | 8 |
| Капучино амаретто | 14,06 | 4,1 |  |  |  |  | 5,05 | 14 |

По оценкам экспертов стабильным спросом пользуются такие напитки, как кофе и чай. Как показывает опыт работающих сетей, до 70% продаж составляет кофе со сливками и сахаром, до 25% три вида напитков в совокупности: кофе черный, кофе с сахаром, чай лимонный; остальные напитки – 5%.

Для дальнейших расчетов принимаются следующие базисные условия: средняя цена продаваемого напитка составит 10.00 руб., средняя себестоимость напитка 3.30 руб.

В расчетах будут учтены не только расходы на каждый отдельный автомат, но и расходы по обслуживанию сети автоматов. В расчетах не учитываются расходы на аренду офиса/склада для оборудования и ингредиентов, не учитывается амортизация автомобиля компании, используемого работником для обслуживания оборудования.

Прогноз финансовых результатов для первого месяца:

Необходимо учитывать, что лишь часть оборудования будет установлена в первый месяц после его поставки. Сразу по поставке оборудования будет установлено 4-6 автоматов.

Как показывает опыт других компаний, в поисках рентабельных торговых точек предстоит неоднократно переставлять торговые автоматы. Перестановка автоматов может быть связана с сезонным падением (ростом) продаж, изменением условий работы в конкретной точке и т.д. В прогнозе на каждый месяц учтена перестановка оборудования и связанные с перестановкой затраты.

Среднесуточное количество продаж рассчитывается в среднем на один торговый автомат. Для первых двух месяцев работы взят показатель 70 продаж за день работы торгового автомата.

Таблица 6

Прогноз на количество продаж (из статистики аналогичных торговых сетей соседнего региона)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| N | Торговая точка | Количество среднесуточных продаж |
| 1 | ПГУ | 130 |
| 2 | Центральная СТО | 50 |
| 3 | Офис-центр | 60 |
| 4 | Районная налоговая инспекция | 40 |

Количество дней работы оборудования рассчитывается исходя из рабочего режима торговых точек. На практике, до половины и более торговых точек не работают в воскресенье.

Таблица 7

Соотношение расходов и доходов за указанный период работы

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Месяц | Кол-во работающих автоматов | Расходы | Доходы | Прибыль |
| 1. | 4 | 49500 | 70000 | 20500 |
| 2. | 7 | 76525 | 122500 | 45975 |
| 3. | 8 | 92600 | 160000 | 67400 |
| 3. | 9 | 102800 | 180000 | 77200 |
| 5. | 9 | 102800 | 180000 | 77200 |

При указанном финансовом прогнозе точка окупаемости будет достигнута в срок 16 месяцев с момента поставки оборудования.

# Заключение

Итак, правильно избранная и успешно претворенная в жизнь стратегия управления предприятием – залог ее плодотворного функционирования в условиях рыночной экономики.

Естественно, хорошая стратегия в паре с удачным выполнением не гарантирует, что компании удастся полностью избежать периодов спада и неустойчивости. Иногда требуется время, чтобы усилия менеджеров привели к позитивным результатам. Тем не менее, следует помнить, что именно на плечи менеджера ложится ответственность за подготовку стратегии компании к непредвиденно жестким условиям путем предусмотрительного стратегического планирования – пожалуй, наиболее важной части стратегического управления.

У магазинов компании ООО «Золотая чашка» существуют следующие признаки слабости конкурентных позиций:

1. рост доходов ниже, чем в среднем по рынку (т.к. торговая наценка самая низкая в городе);
2. нехватка финансовых ресурсов на осуществление маркетинговых программ (т.к. магазин открылся только в начале 2005 г. и не располагает значительной прибылью);
3. положение компании слабо в наиболее перспективных отраслях (сегмент покупателей со средними и средневысокими доходами);
4. «старый» подход к менеджменту и переменам.

Но существующая на фирме методика оптовых продаж и коммерческая работа с покупателями может быть оценена как в целом эффективная. Выбор направления вендингового бизнеса обусловлен тем, что данный сегмент рынка можно охарактеризировать в нашем регионе как рынок со сравнительно небольшой конкуренцией, стабильно развивающийся, высокорентабельный. ООО «Золотая чашка» планирует не только развиваться в направлении вендингового бизнеса (стратегия развития), но и в других направлениях, так как конкуренция небольшая.

Выбор стратегии фирмы осуществляется руководством на основе анализа ключевых факторов, характеризующих состояние фирмы. Также выбор стратегии во многом зависит от стиля организационного поведения. Стратегическое планирование является системным подходом к предпринимательскому стилю поведения.

Итак, стратегическое управление - это управление, в котором отдается приори­тет стратегии над тактикой, в котором стратегия оказывает определяющее влияние на все характеристики управления: структуру, функции, планирование, контроль, работу с персоналом, информационные технологии и пр.; это управление, имеющее достаточно опре­деленную цель, стратегические ориентиры и стратегические приоритеты в разра­ботке и выборе управленческих решений.

# Список литературы

1. Ансофф И. Стратегическое управление. М.: Экономика,1989. – 519 с.
2. Вигман С.Л. Стратегическое управление в вопросах и ответах. – Изд.: Проспект, 2004. – 296 с.
3. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Гардарика, 1998. — 296 с.
4. Круглова Н. Ю., Круглов М. И. Стратегический менеджмент. – М.: «Издательство РДЛ», 2009. - 464 с.
5. Кэмпбел Д. Стратегический менеджмент. – М.: Проспект, 2008. – 336 с.
6. Романов А.П., Жариков И.А. Стратегический менеджмент: Учебное пособие для вузов. – ТГТУ, 2006. - 80с.
7. Томпсон А.А. Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: учебник для вузов/ Пер. с англ. Под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. -576 с.
8. Уткин Э.А. Общий и стратегический менеджмент: вопросы и ответы6 пособие для подготовки к экзамену. – М.: ЭКМОС, 2009. – 256 с.
9. Процедуры и факторы, определяющие стратегию организации: http://fictionbook.ru/author/denis\_yurevich\_lapiygin/strategicheskiyi\_menedjment/read\_online.html?page=5.
10. Этапы разработки стратегии: http://ugolok-studenta.ru/klassifikacija-strategij-predprijatija.