**ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНTСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ**

***РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТОРГОВО – ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ***

 **Кафедра управления в сфере услуг**

**КУРСОВАЯ РАБОТА**

**по дисциплине**

**«Управление предприятием ресторанно-гостиничного бизнеса»**

на тему: «Стратегический менеджмент и его применение на предприятии ресторанно-гостиничного бизнеса»

Исполнитель:

Студент 3 курса

вечерней формы обучения

35 группы ФРГБиУ

Лазарев П.М.

Научный руководитель:

Доцент Жоров Ю.В.

Москва

2010

## Содержание

[Содержание 2](#_Toc263956390)

[Введение 4](#_Toc263956391)

[Глава 1. Общая характеристика стратегического управления предприятием 7](#_Toc263956392)

[1.1. Особенность стратегического менеджмента 7](#_Toc263956393)

[1.2. Эффективность стратегического менеджмента 8](#_Toc263956394)

[1.3. Недостатки и ограничения стратегического менеджмента 9](#_Toc263956395)

[1.4. Этапы стратегического менеджмента 11](#_Toc263956396)

[1.5. Общий подход к выделению этапов стратегического управления и их характеристика 13](#_Toc263956397)

[1.6. Стратегия предприятия и методы ее построения 16](#_Toc263956398)

[1.7. Выбор приемлемого плана разработки стратегии предприятия 24](#_Toc263956399)

[1.8. Оценка и контроль стратегии 25](#_Toc263956400)

[Глава 2. Стратегическая деятельность предприятия 27](#_Toc263956401)

[2.1. Описание предприятия ООО «Белиссимо» 28](#_Toc263956402)

[2.1.1. Организационно-правовая форма 28](#_Toc263956403)

[2.1.2. Структура предприятия 30](#_Toc263956404)

[2.1.3. Миссия предприятия ООО «Белиссимо» 31](#_Toc263956405)

[Глава 3. Стратегический анализ предприятия 34](#_Toc263956406)

[3.1. Анализ внешней среды ООО «Белиссимо» 34](#_Toc263956407)

[3.1.1. Анализ глобального макроокружения отрасли 34](#_Toc263956408)

[3.1.2. Анализ конкурентной ситуации по методике М. Портера 36](#_Toc263956409)

[3.1.3. Анализ стратегии конкурентов 40](#_Toc263956410)

[3.1.4. Оценка и заключение о комплексной привлекательности отрасли 41](#_Toc263956411)

[3.2. Анализ внутренней среды предприятия ООО «Белиссимо» 44](#_Toc263956412)

[3.2.1. SWOT-анализ предприятия ООО «Белиссимо» 44](#_Toc263956413)

[3.2.2. Стратегический ценовой анализ ООО «Белиссимо» 48](#_Toc263956414)

[3.3. Определение базовой стратегии предприятия ООО «Белиссимо» на основе анализа конкурентных преимуществ 50](#_Toc263956415)

[3.3.1. Выбор стратегии развития на основе ситуационного подхода 50](#_Toc263956416)

[Заключение 52](#_Toc263956417)

[список литературы 53](#_Toc263956418)

[Приложение 54](#_Toc263956419)

##

##

## Введение

Деятельность предприятия на свободном рынке справедливо сравнивают с действиями армии на фронте. Действительно, работа предприятия в условиях свободного рынка ни что иное, как участие в жестокой войне, результатом которой может быть либо выживание и развитие предприятия, либо его банкротство. Любая армия обречена на поражение, если ее руководители бросят своих солдат в атаку на противника без предварительной разведки ситуации, определенной стратегии и четкого плана действий. Современная стадия развития российской экономики такова, что предприятие должно само определять и прогнозировать параметры внешней среды, ассортимент продукции и услуг, цены, поставщиков, рынки сбыта, а самое главное - свои долгосрочные цели и стратегию их достижения. Многие ли российские предприятия имеют сегодня корпоративную стратегию и планы своего развития? В масштабах страны - единицы из сотен, а возможно и тысяч! Если у директора появился план, то возникает и необходимость его выполнения. Есть план - будут продуманные действия, а не рефлексивная суета. С другой стороны, план позволяет определить критерии и контролировать эффективность работы менеджмента. Быстрые изменения внешней среды отечественных предприятий стимулируют появление новых методов, систем и подходов к управлению. Если внешняя среда практически стабильна, то нет особой нужды заниматься стратегическим управлением. В настоящее время большинство российских предприятий работают в достаточно быстро изменяющемся и трудно предсказуемом окружении, следовательно, нуждаются в методах стратегического управления, хотя часто и недопонимают это. Сегодня руководители российских предприятий вынуждены принимать хозяйственные решения в условиях неопределенности последствий таких решений, к тому же зачастую при недостатке экономических, коммерческих знаний и практического опыта работы в новых условиях. Многие хозяйственные зоны, в которых работают предприятия, характеризуются повышенным риском, т. к. нет достаточного знания о поведении потребителей, позиции конкурентов, о правильном выборе партнеров, нет надежных источников получения коммерческой и иной информации. Кроме того, большинство руководителей отечественных предприятий концентрируют свои усилия на решении текущих задач, оперативном уровне управления и, соответственно, на краткосрочном горизонте планирования. Вопросы перспективного развития нередко оказываются «на обочине» управленческой деятельности.

Предприятие без ясной и эффективной стратегии развития - это не бизнес, а набор активов, отягощенных обязательствами. Для того чтобы не только выжить, но и усилить свои конкурентные позиции на рынке, необходимо заниматься стратегическим планированием на профессиональном уровне.

Безусловно, идеальных планов, которые будут выполнены в точности, как это задумывалось первоначально, не существует. Планы разрабатываются для определения стратегии и тактики, а жизнь регулярно вносит в них свои коррективы. Однако следует понимать, что для руководителей предприятий важен сам процесс планирования как таковой.

Он позволяет мобилизовать необходимые ресурсы для достижения совершенно определенных целей и превратить процесс принятия управленческих решений из хаотичного - в хорошо организованный, последовательный и логичный.

Стратегическое планирование - это выработка стратегии с помощью комплекса формализованных процедур, которые направлены на построение как модели будущего компании, так и программы перехода из текущего состояния к этой модели.

В настоящее время важнейшей предпосылкой стратегического планирования и роста объемов производства на отечественных предприятиях стало развитие свободных рыночных отношений, их постоянное и непрерывное совершенствование. Поэтому сейчас стратегическое планирование на отечественных предприятиях должно быть направлено на их долгосрочное развитие, достижение более высоких темпов экономического роста на основе поэтапного совершенствования различных производственно-технических факторов и организационно-управленческих структур с целью обеспечения высокого качества работы персонала и уровня жизни своих работников. Процесс стратегического планирования по своей сути является доминантой, которой определяются все управленческие функции. Практика показывает, что, используя преимущества стратегического планирования, организации в целом и отдельные люди получают в свои руки эффективный способ оценки цели и направления развития предприятия. Основная функция стратегического планирования - обеспечивать основу для управления организацией.

Процесс планирования в условиях современного рынка, характеризуемого высокой степенью неопределенности, требует от специалистов предприятия значительных усилий, новых навыков и знаний, а также применения современных методик и инструментов.

Стратегическое планирование - это одна из функций управления, которая представляет собой процесс выбора целей организации и путей их достижения. Стратегическое планирование является основой для всех управленческих решений. Функции организации, мотивации и контроля ориентированы на выработку стратегических планов. Процесс стратегического планирования обеспечивает основу для управления членами организации.

Проецируя все сказанное выше на реалии обстановки в нашей стране, можно отметить, что стратегическое планирование становится все более актуальным для российских предприятий, которые вступают в жесткую конкуренцию как между собой, так и с иностранными корпорациями.

## Глава 1. Общая характеристика стратегического управления предприятием

## 1.1. Особенность стратегического менеджмента

На раскрытие особенностей стратегического менеджмента влияет выделение его наиболее важных, сущностных черт. Стратегический менеджмент определяется как комплекс стратегических управленческих решений, определяющих долговременное развитие организации. Следовательно, особенности стратегического управления определяется в первую очередь особенностями стратегических решений.

Стратегические решения характеризуются тем, что они:

- инновационны по своей природе, а поскольку человеку и организации свойственно отторгать все новинки, то требуются особые меры по преодолению отторжения (убеждение, обучение, привлечение исполнителей к процессу разработки стратегии и, наконец, принуждение). Такие решения должны быть открытыми и понятными сотрудникам, что может быть реализовано на основе использования внутреннего маркетинга;

- направлены на перспективные цели предприятия, на возможности, а не на задачи, на будущее;

- отличаются от тактических решений тем, что множество альтернатив не определенно, процедура их формирования играет важную самостоятельную роль;

- направлены в будущее и являются неопределенными по своей природе;

- требуют знаний - результат, как правило, больше зависит от качества решения, чем от быстроты или своевременности его принятия. Для них нет жестких временных рамок;

- субъективны по своей природе, не поддаются, как правило, объективной оценке;

- необратимы и имеют долгосрочные последствия.

Так, решение руководителей предприятия выйти на новые рынки относится к числу стратегических решений и обладает всеми присущими им особенностями: оно направленно на перспективные цели, связанные с будущими возможностями имеется несколько альтернативных вариантов реализации этого решения (работать с посредниками или самостоятельно, с какими именно посредниками); у этого решения достаточно высок риск; успех его реализации во многом будет зависеть от качественной проработки всех взаимосвязанных вопросов.

Вместе с тем объективно оценить целесообразность данного решения до его реализации не представляется возможным. Стратегический менеджмент основан на принятии управленческих решений, ориентированных на учет специфики внешней среды, на достижение конкурентоспособности предприятия на рынке, на успех в конкурентной борьбе. Определение множества стратегических альтернатив является в этом случае непростой задачей. Этим самым можно подчеркнуть следующую особенность управления: менеджеры могут признавать необходимость разработки стратегии, но сохранять производственный менталитет и внутреннюю ориентацию управления. Такая противоречивость развития менеджмента присуща переходной экономике и объясняется одновременностью процессов перехода к рынку, развития стратегического менеджмента и смены психологических установок.

## 1.2. Эффективность стратегического менеджмента

Стратегический менеджмент подвергается постоянной критике. Основные критические аргументы сводятся к тому, что внешняя среда меняется слишком быстро и предприятие зачастую не имеет необходимой информации для адекватного прогнозирования и принятия стратегических решений. Кроме того, высказываются опасения, что менеджеры не всегда могут комплексно оценить возникающие ситуации, а навязывание формальных методов планирования может погубить творческие идеи, причем наличие стратегического плана не является гарантией успеха предприятия на рынке.

На практике менеджеры многих предприятий действуют довольно успешно на основании интуитивной стратегии, которая заменяет им формальное планирование. Однако обширное исследование интуитивной стратегии, свидетельствует о том, что она не может быть успешной, когда увеличиваются размеры корпорации, разрастается аппарат управления и существенно изменяется внешняя среда. Возрастание коммерческих рисков вынуждает менеджеров обращаться к стратегическому управлению как средству сохранения конкурентоспособности предприятия в динамичной внешней среде.

Эффективность системы стратегического менеджмента определяется тем, что она:

- обеспечивает комплексный взгляд на предприятие и на его внешнее окружение;

- облегчает принятие стратегических решений на основе использования специальных понятий, методов и подходов к сбору и обработке информации;

- обеспечивает координацию и коммуникации;

- помогает реализовывать стратегический выбор и реализовывать стратегию;

- дает возможность предвидеть тенденции развития бизнеса;

Обзоры показывают, что большинство предприятий имеют тенденцию придерживаться определенной стратегической ориентации в течение 15-20 лет, прежде чем принять существенные изменения в направлении развития. Обычно необходим некоторый шок, для того чтобы у менеджера появилось серьезная мотивация для пересмотра позиций предприятия. Стимулировать стратегические изменения могут, например следующие события:

- смена руководства предприятия;

- угроза смены владельца или поглощения предприятия;

- осознание менеджерами необходимости «порыва» в процессе функционирования предприятия, случае если это не выходит на ожидаемые результаты (например, уменьшается объем продаж и доходы).

В целом исследования показывают, что стратегическое планирование может улучшить конкурентную позицию предприятия, а также обеспечить долговременную прибыль. Для этого чтобы быть эффективным, стратегическое планирование не обязательно должно быть формализованным процессом.

## 1.3. Недостатки и ограничения стратегического менеджмента

Наряду с явными преимуществами стратегическое управление имеет ряд недостатков и ограничений на использование, связанных с тем, что и этот тип управления, равно как и все другие, не обладает универсальностью применения в любых ситуациях и для решения любых задач.

Во - первых, стратегическое управление не дает точной и детальной картины будущего. Формируемое в стратегическом управлении будущее желаемое состояние организации - это не детальное описание ее внутреннего и внешнего положения, а, скорее, качественные положения к тому, в каком состоянии должна находиться организация в будущем, какую позицию занимать на рынке, какую иметь организационную культуру, входить в какие деловые группы и т.п.

Во-вторых, стратегическое управление не может быть сведено к набору рутинных процедур и схем. У него нет описательной теории, которая предписывает, что и как делать при решении определенных задач или же в определенных ситуациях. Стратегическое управление - это, скорее, определенная идеология бизнеса и менеджмента, это симбиоз интуиции и искусства высшего менеджмента, вести организацию к стратегическим целям.

В-третьих, в настоящем нужны большие затраты времени и ресурсов, для того чтобы в организации начал осуществляться процесс стратегического управления, а результат будет получен в более или менее отдаленном будущем. Требуется создание и осуществление стратегического планирования, необходимо создание служб, осуществляющих отслеживание окружения и включение организации в среду. Службы маркетинга приобретают исключительную значимость и требуют дополнительных и значительных затрат.

В-четвертых, негативные последствия ошибок стратегического предвидения значительно выше, чем в оперативном управлении. В условиях, когда в сжатые сроки создаются совершенно новые продукты, когда кардинально меняются направления вложений, возможности для бизнеса и на глазах исчезают возможности, существовавшие много лет, цена расплаты за неверное предвидение и соответственно за ошибки стратегического выбора становится зачастую роковой для организации.

В-пятых, при осуществлении стратегического управления нельзя ограничиваться даже очень хорошей, отлаженной системой стратегического планирования. Важнейшей составляющей стратегического управления является реализация стратегического плана, умение превратить намеченное в реальность. Поэтому организация в принципе не может прийти к стратегическому управлению, если у нее создана пусть и очень хорошая подсистема стратегического планирования и при этом нет предпосылок или возможностей для создания подсистемы стратегического выполнения.

## 1.4. Этапы стратегического менеджмента

Система стратегического менеджмента может помочь руководителям предвидеть тенденции развития бизнеса; отслеживать и понимать влияние внешнего окружения; делать стратегический выбор и реализовывать стратегию.

Специальные методы и приемы стратегического менеджмента помогают руководителям оценить и проанализировать различные виды бизнеса, сконцентрировать внимание на решающих проблемах и в конечном итоге обеспечить устойчивое развитие предприятия в долгосрочной перспективе. Основываясь на общих подходах, можно подойти к раскрытию и общего содержания процесса стратегического менеджмента, которое выражается в последовательности его этапов.

Стратегическое управление обязательно включает этапы анализа, собственно планирования и реализации принятого решения.

На этапе стратегического анализа высшее руководство отслеживает наиболее важные для будущего предприятия факторы, называемые стратегическими факторами.

Стратегические факторы - это направления развития внешней среды, которые, во-первых, имеют высокую вероятность реализации и, во-вторых, высокую вероятность влияния на функционирование предприятия. Цель анализа стратегических факторов - выявление угроз и возможностей внешней среды, а также сильных и слабых сторон предприятия (это так называемый SWOT - анализ). Хорошо проведенный управленческий анализ дающий реальную оценку его ресурсов и возможностей, является отправной точкой разработки стратегии предприятия. Вместе с тем стратегический менеджмент невозможен без глубокого понимания конкурентного окружения, в котором работает предприятие, что предполагает существование маркетинговых исследований. Именно акцент на мониторинге и оценке внешних угроз и возможностей в свете сильных и слабых сторон предприятия является отличительной чертой стратегического управления. Следующая важная особенность стратегического менеджмента - его ориентация на будущее, поэтому необходимо четко определить ориентиры развития: к чему стремиться, какие цели ставить. Для этого на основании оценки стратегических факторов определяются корпоративная миссия и долгосрочные цели предприятия.

Эффективная стратегия предприятия должна основываться на трех составляющих, которые являются результатом стратегического анализа:

- правильно выбранные долгосрочные цели;

- глубокое понимание конкурентного окружения;

- реальная оценка собственных ресурсов и возможностей предприятия.

Второй этап стратегического менеджмента - формирование альтернативных направлений развития предприятия, их оценка и выбор лучшей стратегической альтернативы для реализации. При этом специальный инструментарий, включающий количественные методы прогнозирования, разработку сценариев будущего развития, портфельный анализ.

Следует отметить, что процесс формирования и оценки альтернативных вариантов развития предприятия представляет самостоятельную ценность для управления, поскольку позволяет менеджерам осмыслить возможные направления развития. Этот этап должен побуждать к размышлениям о том, что может произойти во внешней среде, и к каким последствиям для предприятия это может привести. Разработка сценариев, портфельный анализ и другие методы предвидения изменений повышают гибкость стратегии предприятия. Причем этот эффект появляется даже тогда, когда план не выполнен в связи с тем, что некоторые гипотезы, положенные в основу сценария, не материализовались.

Когда общая стратегия сформулирована, внимание стратегического менеджмента перемещается на процесс ее реализации. Стратегия воплощается в жизнь через разработку программ, бюджетов и процедур, которые можно рассматривать как среднесрочные и краткосрочные планы реализации стратегии. Важнейшими составляющими данного этапа являются имеющиеся или доступные ресурсы, система управления, организационная структура и персонал, который будут реализовывать выбранную стратегию. Наконец, результаты, реализации стратегии оцениваются, и с помощью системы обратной связи осуществляется контроль деятельности предприятия, в ходе которого может происходить корректировка предыдущих этапов. Необходимо отметить, что в реальности процесс разработки стратегии может быть циклическим. Так, определение и отбор стратегии может происходить на этапе анализа внешней среды. Вместе с тем процесс оценки стратегии может потребовать дополнительного анализа внешней среды. Кроме того, со временем стратегия может меняться, поэтому необходим мониторинг и ежегодная корректировка стратегических решений и планов. Таким образом, формирование стратегии развития предприятия является интерактивным процессом. Краткое рассмотрение основных этапов стратегического менеджмента показывает, что это комплексная система управления, основанная на прогнозировании внешней среды и разработке способов адаптации предприятия к ее изменениям.

## 1.5. Общий подход к выделению этапов стратегического управления и их характеристика

Стратегический менеджмент включает решения пяти взаимосвязанных задач, которые также можно считать этапами стратегического управления, в которых анализ не выделяется в качестве самостоятельной составляющей, а предусматривается в составе каждого этапа.

Этап 1. Предварительная оценка состояния предприятия и влияния внешней среды, определение основных ориентиров (целей и миссии) предприятия и периода разработки стратегии. Взаимодействие и оценка этих факторов носит специфический характер для каждой отрасли, организации, периода времени.

Факторы, определяющие стратегию, отличаются один от другого и как правило, значительно. Поэтому важно, прежде чем начать выбор стратегии, проанализировать внешнюю и внутреннюю среду предприятия.

Главным условием определения периода формирования стратегии является предсказуемость развития экономики в целом и конъюнктуры потребительского рынка в частности.

В условиях нынешнего нестабильного развития экономики страны этот период не может быть слишком продолжительным и в среднем должен определяться рамками трех лет. Одним из условии определения периода формирования стратегии является размер предприятия - деятельность крупных предприятий обычно прогнозируется на более длительный период (в наших условиях этот период может быть определен в размере до пяти лет).

Этап 2. Углубленное исследование внешней среды предприятия и определение рынка сбыта. Все предприятия зависимы от внешней среды, как в отношении ресурсов, так и в отношении потребителей результатами, которых они стремятся достичь. Термин «внешняя среда» включает экономические условия, потребителей, конкурирующие предприятия, природные факторы, действующее законодательство и другие составляющие. Эти взаимосвязанные факторы оказывают влияние на функционирование предприятия, на его производственную, инновационную, финансовую деятельность. Внешняя среда и предприятие не просто сосуществует, они взаимодействуют самым активным образом и взаимопроникают.

На этом этапе разработки стратегии исследуются экономико-правовые условия осуществления производственной деятельности и возможное их изменение в предстоящем периоде. Кроме того, анализируется конъюнктура потребительского рынка и факторы ее определяющие, а также разрабатывается прогноз в этой конъюнктуры в разрезе отдельных сегментов потребительского рынка, связанных с деятельностью предприятия.

Этап 3. Оценка слабых и сильных сторон деятельности предприятия. Такая оценка связана, прежде всего, с определением возможностей реализации внутреннего потенциала предприятия и направлена на определение уровня его конкурентоспособности.

Этап 4. Выбор ориентиров и определяющей стратегической модели развития предприятия с учетом стадии его жизненного цикла и вариантов стратегии в рамках этой модели. Всю совокупность ориентиров деятельности фирмы можно разделить на три этапа: идеалы - ориентиры, которые мы не рассчитываем достичь в обозримом периоде, но допускаем приближение к ним; цели - наиболее общие ориентиры деятельности фирмы в плановом периоде, достижение которых предполагается в полном объеме; задачи - конкретные, количественно измеряемые ориентиры, описания серии рабочих функций, определяющие форму и время выполнения задания.

К идеалам экономической организации можно отнести ее видение. Видение - это идеальная картина будущего, то состояние, которое может быть достигнуто при самых благоприятных условиях. Основной вопрос относительно стратегии компании, который задает руководитель высшего звена, звучит так: «Как мы видим компанию, что мы собираемся делать и чего хотим достичь? « «То, что компания собирается делать и чем собирается стать, в общем смысле является предназначением, миссии фирмы».

Возможности и направления развития предприятия в значительной степени определяются стадией жизненного цикла, в которой оно находиться.

Этап 5. Выбор и проработка собственной стратегии и формирование системы стратегических целей. Для любого предприятия постановка целей - это очень важный этап в формировании стратегии. Это связанно с тем, что цели являются фундаментом для процесса менеджмента в целом: планирования, организации, мотивации, контроля; определяют способы повышения эффективности организации; лежат в основе принятия любого делового решения; служат руководством для формирования конкретных плановых показателей.

Система этих целей должна быть направлена, прежде всего, на реализацию главной цели менеджмента фирмы - возрастание ее конкурентной позиции на рынке. При этом должен быть четко разделен целевой рынок. Фирма может продавать товары или услуги широкому кругу потребителей (массовый маркетинг), одной группе потребителей (концентрированный маркетинг) или нескольким разным группам (дифференцированный маркетинг) с применением особого подхода к каждой группе. Сформулированная стратегия фирмы охватывает контролируемые параметры (те аспекты бизнеса, на которые может влиять непосредственно), или факторы внутренней среды, и неконтролируемые параметры (факторы внешней среды, на которые фирма не в состоянии влиять и к которым она вынуждена приспосабливаться).

Этап 6. Конкретизация целевых показателей стратегии по периодам ее реализации, разработка стратегического плана. Определение конкретных показателей может производиться как на весь период реализации стратегии, так и на непредвиденный период. В настоящее время этот период в России не превышает трех лет. На этот период и разрабатываются стратегические планы, хотя при этом стратегия может охватывать и более длительный период.

Этап 7. Реализация стратегии и оценка результатов деятельности. На этой стадии в разрезе стратегических целей и политики менеджмента разрабатывается система основных мероприятий по каждому контролируемому элементу стратегии. Разработка таких мероприятий осуществляется в разрезе основных функции менеджмента и сфер деятельности предприятия. Оценка результативности старении базируется, прежде всего, на определении экономической эффективности ее реализации. Наряду с этим оцениваются экономические и внеэкономические результаты, достигаемые в процессе реализации стратегии (рост деловой репутации предприятия; рост уровня качества продукции и имиджа предприятия у покупателей; улучшение психологического климата на предприятии и условий труда персонала и. т.д.). В ходе процесса контроля периодически оцениваются и корректируются стратегия и тактика предприятия. Анализ хозяйственной деятельности предприятия позволяет регулярно это делать. Упор делается на сильные стороны стратегии, а слабые устраняются. В связи с этим в составе работ по стратегическому управлению должен быть логический блок, предполагающий оценку реальности и результативности разрабатываемых целей, стратегии и планов.

Чтобы получить логически последовательную, реальную, реализуемую, эффективную и единую стратегию, все этапы процесса стратегического управления должны выполняться, последовательно и скоординировано.

## 1.6. Стратегия предприятия и методы ее построения

Существует множество определений стратегии, но их можно свести к одному: стратегия - это установленная на достаточно длительный период времени совокупность норм, ориентиров, направлений, сфер, способов и правил деятельности, обеспечивающих рост и высокую конкурентную способность организации, укрепляющих позиции на рынке, повышающих способность к выживанию в конкретной ситуации.

По форме стратегия - это разновидность управленческих документов, которая может быть представлена в виде графиков, таблиц, описаний и т.д.

По содержанию стратегия - это модель действий, инструмент для достижения целей организации.

Стратегия выступает не только в качестве инструмента обоснования, выработки и реализации долгосрочных целей и задач производственного, научно-технического, экономического, организационного и социального характера, не только как фактор, регулирующий деятельность организации до тех пор, пока намеченные цели и задачи не будут достигнуты, но одновременно и как средство связи предприятия с внешней рыночной средой.

Стратегия в той или иной форме присуща любой системе управления, хотя и будет отличаться спецификой в зависимости от ее типа портфельная (или корпоративная); конкурентная (или бизнес-стратегия) и функциональная. Выделяются соответственно и три уровня стратегических решений.

Корпоративные (портфельные) решения касаются деятельности предприятия в целом. Исторически бизнес был однопродуктовым, затем наступила его диверсификация, поэтому данный уровень в настоящее время связан с управлением многопродуктовым (многопрофильным) предприятием. Основной целью портфельной стратегии является выбор тех подразделений, в которые следует направлять инвестиции. Главные моменты такой стратегии охватывают распределение ресурсов между подразделениями на основе портфельного анализа; диверсификацию производства с целью снижения хозяйственного риска и получения эффекта синергии; изменение организационной структуры корпорации; выработку единой стратегической ориентации подразделений.

Конкурентные решения распространяются на хозяйственные подразделения предприятия. Цель их - обеспечить бизнес-план, показать, как предприятие будет конкурировать на конкретном товарном рынке, кому и по каким ценам будет продаваться продукция, как ее рекламировать, как побеждать конкурентов и т.д.

Функциональные решения принимаются в интересах отделов и служб предприятия. Это стратегии производства, маркетинга, финансов, персонала, инноваций и т.д. Их цель - рациональное распределение ресурсов отдела, а также поиск эффективного поведения в рамках заданной функции.

Считается, что независимое формирование функциональных стратегий - не поднятая целина менеджмента, где скрыты огромные резервы эффективности.

Корпоративная стратегия на предприятиях с одним видом деятельности будет совпадать с бизнес стратегией. В свою очередь иерархическая структура управления предполагает, что корпоративная стратегия состоит из ряда бизнес - и функциональных стратегий. Кроме того, стратегия высшего иерархического уровня выступает в качестве целей на более низком уровне.

Основной акцент при разработке стратегии фирмы делается на анализе конкретных сегментов рынка для оценки благоприятного проникновения в намеченные сферы, их использования для укрепления своих позиций, а также конкурентоспособности. Учитываются также возможности успешной деятельности в том или ином секторе рынка, выпуска новых товаров, освоения прогрессивных технологий, направлений деятельности, зон хозяйствования.

На разработку стратегии помимо потенциала организации влияет ряд факторов, среди которых важнейшими являются миссия и цели организации; состояние рынка: конкурентные преимущества; организационная культура; продукция; компетентность высшего менеджмента и уровень его притязаний.

Основными вопросами разработки стратегий являются следующие:

- какие произошли и в чем состоят изменения во внешней среде (как изменился рынок по объему, структуре и др. характеристикам, каково поведение на рынке конкурентов, что в их действиях может нести угрозу, как ведут себя поставщики и др.);

- в каком направлении должна развиваться товарная политика организации с тем, чтобы в большей степени соответствовать требованиям рынка (каков спрос на товар и какова динамика его изменения,

- характеристиками он должен обладать, какие следует использовать методы ценообразования и др.):

- в каком направлении должно идти развитие организации (какие виды деятельности развивать, какие цели определены на перспективу, какие необходимы ресурсы и как их распределить наилучшим образом, каковы источники ресурсов и др.);

- как сделать реальным новое состояние организации (как осуществить намеченные цели, какие изменения в организации необходимо провести, какие методы при этом использовать и др.).

От действующей стратегии зависит не только возможность реализации потенциала организации, но и с другой стороны высокий потенциал позволяет расширить круг возможных стратегий, сделать их более активными, наступательными.

Итогом процедуры разработки стратегии организации является предварительный проект развития на перспективу. Он, как правило, включает выбор конкретных сфер рынка, на деятельность которых должна быть ориентирована фирма; определение источника и типа используемых ресурсов; составление перечня технологий, планируемых к пользованию; выбор способов, отраслей и направлений будущей деятельности, а также вида производимого продукта. В совокупности это и составляет стратегию организации.

Методы построения стратеги предприятия отражены во многих литературных источниках. Различные авторы, описывающие основные принципы стратегического планирования, сходятся во мнении, что выбор миссии и целей организации является ответственным решением при стратегическом планировании. Миссия и цели служат ориентирами для всех последующих этапов планирования и одновременно, накладывают определенные ограничения на направления деятельности организации при анализе альтернатив развития.

Полезным и простым инструментом формирования миссии является модель Эйбелла. Согласно Эйбеллу, границы сферы деятельности компании могут быть определены по трем измерениям:

- Каковы потребности, функции или комбинации функций, которые нужно удовлетворять, (что) ?

Каковы различные группы потребителей, которых нужноудовлетворять,(кто) ?

- Каковы существующие технологии, способные выполнить эти функции (как) ?

При разработке миссии руководство должно стремиться, чтобы миссия не получилась слишком узкой или слишком широкой. Уже в 60-е годы стало очевидно, что узкая миссия является ограничивающей. Многие организации с сужеными сферами деятельности перестали существовать. Например, «руководители железных дорог предполагали, что занимаются железнодорожным бизнесом. В действительности же они занимались бизнесом создания ценности при перевозках людей и грузов. Этим же занимались водители грузовиков и авиакомпании. Их жесткая конкуренция при некотором содействии государственной политики погубила железные дороги». Для организаций опасна и широкая миссия. В идеале миссия должна быть сформулирована в терминах достаточно конкретных, чтобы дать практические направления деятельности, и в то же время - достаточно широких, чтобы стимулировать творческий подход, например, в отношении возможностей расширения производимого ассортимента или диверсификации в смежные отрасли.

Хорошо сформулированная миссия имеет реальную управленческую ценность. Во-первых, разработка миссии позволяет высшему руководству компании, по образному выражению Р. Фалмера, «взглянуть на свой бизнес с высоты птичьего полета». Без этого долгосрочная конкуренция невозможна. Подобный обзор бизнеса не только помогает организационной подготовке будущего, но и способствует гибкости менеджмента.

Во-вторых, четкая миссия предотвращает разброс усилий менеджеров среднего уровня и способствует направлению их действий в единое русло, помогает выработке единой позиции, способствующей укреплению фирменной культуры.

В-третьих, хорошо проработанная миссия позволяет сотрудникам фирмы почувствовать себя участниками общего дела - освоения открывающихся возможностей, дает им цель, подчеркивает их значимость, нацеливает на достижения.

Мотивационное влияние миссии на сотрудников подтверждено в целом ряде исследований. В-четвертых, миссия способствует созданию цельного образа фирмы, объясняя, какую экономическую и социальную роль в обществе фирма стремится играть.

Цели устанавливаются на основе миссии, предпочтениях высшего руководства, позиций, занимаемых организацией на рынке, и др. факторов и отражают желаемое состояние организации, которое следует достичь в ходе использования потенциала

Важность и необходимость формирования целей в организациях объясняется тем, что без них становится вообще невозможным управление. Цель придает осмысленность любым действиям. Общая логическая цепь здесь такова: цель - задачи подразделений - планы - задания исполнителям - функции (работы) - контроль за исполнением.

Трудно точно выделить области, в которых руководству следует определять цели. Почти каждый автор имеет собственный перечень. Так, А. Райа выделяет 10 областей для установки целей: прибыльность, рынки, производительность, продукция, финансовые ресурсы, производственные мощности и здания, исследования, организация, человеческие ресурсы, социальная ответственность. Предполагается, что этот перечень не является всеобъемлющим, какой-нибудь конкретной организации может потребоваться сформулировать цели и в других областях. Признанные авторитеты в области стратегического менеджмента Стейнер и Майнер утверждают, что «цели должны быть установлены для каждого вида деятельности, который, по мнению компании, является важным, и выполнение которого она хочет наблюдать и измерять».

Многочисленные цели фирмы могут быть классифицированы по нескольким признакам:

1. По горизонту планирования цели бывают: долгосрочные (устанавливаются обычно на срок до 5 лет), краткосрочные (в пределах года) и среднесрочные (от одного до двух лет);

2. По характеру целей и приоритетности их достижения Томпсон и Стрикланд выделяют:

- Финансовые цели - могут быть заданы относительно объема прибыли, дохода на инвестированный капитал, размера выплаты дивидендов на акцию, отношения прибыли к объему продаж и др. Примерами стратегических целей могут служить, например, такие: увеличение доли рынка, рост быстрее, чем в целом по отрасли; опережение конкурентов по качеству продуктов и обслуживанию клиентов, расширение продуктовой линии, усиление репутации компании и др.

Финансовые цели, по мнению большинства авторов, являются приоритетными. Котлер предлагает начинать процесс разработки организационных целей с установления финансовых целей, из которых выводятся соответствующие стратегические цели. Рекомендуется такой порядок действий:

1. Определить желаемый уровень чистой прибыли и рассчитать размер продаж, необходимый для достижения этого результата;

2. С учетом ожидаемого глобального спроса рассчитать требуемую долю рынка и другие стратегические показатели.

Правильно сформулированные цели организации должны быть:

- конкретными - означает, что при определении цели необходима точность отражения ее содержания, объема и времени

- измеримыми - означает, что цель должна быть представлена количественно или каким-либо другим способом для оценки степени ее достижения;

- достижимыми - означает, что цели должны быть реальными, не выходящими за рамки возможностей исполнителей;

- согласованными - означает, что цели следует рассматривать не изолированно, а во взаимосвязи;

- приемлемыми - означает, что необходимо учитывать потребности, желания, традиции, сложившиеся в обществе ценности;

- гибкими - означает необходимость внесения корректировок по мере происходящих в среде изменений.

Для облегчения коммуникации цели должны быть представлены в письменной форме.

Сочетание указанных требований представляет собой сложную задачу, так как некоторые из них противоречивы (например, конкретность отвергает гибкость). Противоречивость можно устранить, если учитывать и анализировать единичные, двойные и др., влияния каждого из требований. Практически это сводится к установлению важности каждого из требований.

Следующим этапом разработки стратегии является анализ внутренней и внешней среды предприятия.

Любая организация находится и функционирует в среде. Каждое действие всех без исключения организаций возможно только в том случае, если среда допускает его осуществление. Внутренняя среда организации является источником ее жизненной силы.

Она заключает в себе тот потенциал, который дает возможность организации функционировать, а, следовательно, существовать и выживать в определенном промежутке времени. Но внутренняя среда может также быть и источником проблем и даже гибели организации в том случае, если она не обеспечивает необходимого, функционирования организации. Внешняя среда является источником, питающим организацию ресурсами, необходимыми для поддержания ее внутреннего потенциала на должном уровне.

Организация находится в состоянии постоянного обмена с внешней средой, обеспечивая тем самым себе возможность выживания. Но ресурсы внешней среды не безграничны. И на них претендуют многие другие организации, находящиеся в этой же среде. Поэтому всегда существует возможность того, что организация не сможет получить нужные ресурсы из внешней среды. Это может ослабить ее потенциал и привести ко многим негативным для организации последствиям. Задача стратегического управления состоит в обеспечении такого взаимодействия организации со средой, которое позволяло бы ей поддерживать ее потенциал на уровне, необходимом для достижения ее целей и тем самым давало бы ей возможность выживать в долгосрочной перспективе.

Для того чтобы определить стратегию поведения организации и провести эту стратегию в жизнь, руководство должно иметь углубленное представление как о внутренней среде организации, ее потенциале и тенденциях развития, так и о внешней среде, тенденциях ее развития и месте, занимаемом в ней организацией. При этом и внутренняя среда и внешнее окружение изучаются стратегическим управлением в первую очередь для того, чтобы вскрыть те угрозы и возможности, которые организация должна учитывать при определении своих целей и при их достижении.

Стратегическое управление рассматривает окружение как совокупность трех сред; макроокружение, непосредственное окружение и внутренняя среда.

Макроокружение создает общие условия, в которых действует предприятие, определяя для него и других предприятий границы допустимого и недопустимого. Подобно тому, как атмосфера по разному действует на человека, так и макроокружение в разной степени влияет на организации в зависимости от уровня ее «здоровья».

Макроокружение по отношению к предприятию выступает:

- как причина и условие ограничения (или возможности расширения) деятельности;

- как предпосылка, вызывающая необходимость изменений на предприятии.

Состав макроокружения, групп факторов позволяет получить полное представление о складывающихся тенденциях развития внешней среды организации, приводятся ниже.

1. При анализе экономических факторов рассматривают темпы инфляции (дефляции), налоговую ставку, международный платежный баланс, уровень занятости населения в целом и в отрасли, платежеспособность предприятий.

2. При анализе политических факторов следует следить за соглашениями по тарифам и торговле между странами, протекционистской таможенной политикой, направленной против третьих стран, нормативными актами местных органов власти и центрального правительства, уровнем развития правового регулирования экономики, отношением государства и ведущих политиков к антимонопольному законодательству, кредитной политикой местных властей, ограничениями на получение ссуд и наем рабочей силы.

3. Руководство организации обязано постоянно следить за технологической внешней средой, чтобы не упустить момент появления в ней изменений, которые представляют угрозу самому существованию организации. Это особенно важно потому, что изменения в технологической внешней среде могут поставить организацию в безнадежное положение в условиях конкуренции. Анализ технологической внешней среды должен учитывать изменения в технологии производства (особенно важно не пропустить момент начала создания принципиально новых технологий), конструкционных материалах, применении вычислительной техники для проектирования новых товаров и услуг, в управлении, изменения в технологии сбора, обработки и передачи информации, в средствах связи.

4. Социальные факторы внешней среды включают изменяющиеся общественные ценности, установки, отношения, ожидания и нравы. В условиях экономической нестабильности именно в социальной среде рождаются многие проблемы, представляющие большую угрозу для организации. Чтобы эффективно справиться с этими проблемами, организация как социальная система сама должна меняться, приспосабливаясь к внешней среде.

В нашей стране целый ряд факторов социальной среды приобрел особое значение. К ним относятся обостренные национальные чувства, отношение основной массы населения к предпринимательству, роль женщин и национальных меньшинств в обществе, развитие движения в защиту прав потребителей, изменение роли управляющих в производстве и их социальных установок, изменение общественных ценностей.

5. Анализ международных факторов приобрел большое значение для отечественных организаций после отмены государственной монополии на внешнюю торговлю. Многие крупные и средние организации активно действуют или и собираются действовать на международном рынке. Поэтому руководство фирм должно следить за ситуацией, которая складывается в этом обширном сегменте. Нужно отслеживать политику правительств других стран, предусматривающую усилия по защите или расширению национального рынка в целом или отдельных отраслей. С учетом факторов внешней среды стратегия организации, может быть направлена на поиск защиты у правительства против иностранных конкурентов, укрепление внутреннего рынка или на расширение международной активности.

После определения основных факторов макроокружения компании целесообразно провести их анализ. Основой анализа служит информация, содержащаяся в информационных изданиях, журналах, полученная в ходе обсуждении и т.д., а также мнения и заключения экспертов.

## 1.7. Выбор приемлемого плана разработки стратегии предприятия

Проанализировав методы построения стратегии можно сделать вывод, что не все из них реализуемы в российских условиях. При выборе методов принимается во внимание возможность получения информации о ситуации в отрасли и о положении конкурентов, а также возможности проведения некоторых видов анализа в рамках дипломной работы.

Отобрав наиболее приемлемые пути разработки стратегии, отражающие в полной мере ситуацию, в которой действует компания, был составлен план анализа деятельности предприятия и факторов окружающей среды, влияющих на его работу:

1. Характеристика внешней среды предприятия:

- макросреды;

- непосредственного окружения.

2. Характеристика внутренней среды предприятия:

- общая информация о предприятии;

- производство;

- маркетинг;

- кадры;

- финансы.

3. SWOT - анализ, определение ключевых факторов успеха (КФУ), построение матрицы БКГ.

Результаты этого анализа приводят к выработке альтернативных стратегий работы предприятия и принятию решения, по какому из путей руководство организации должно направить свою деятельность для получения наибольшего успеха.

## 1.8. Оценка и контроль стратегии

Разработка и последующая реализация стратегического плана кажется простым процессом. К сожалению, слишком многие организации применяют метод «внедрить немедленно» по отношению к планированию и катастрофически проваливаются. Непрерывная оценка стратегического плана имеет чрезвычайное значение для долгосрочного успеха плана.

Оценка стратегии проводится путем сравнения результатов работы с целями. Процесс оценки используется в качестве механизма обратной связи для корректировки стратегии. Чтобы быть эффективной, оценка должна проводиться системно и непрерывно. Надлежащим образом разработанный процесс должен охватывать все уровни - сверху вниз.

При оценке процесса стратегического планирования следует ответить на пять вопросов:

1. Является ли стратегия внутренне совместимой с возможностями организации?

2. Предполагает ли стратегия допустимую степень риска?

3. Обладает ли организация достаточными ресурсами для реализации стратегии?

4. Учитывает ли стратегия внешние опасности и возможности?

5. Является ли эта стратегия лучшим способом применения ресурсов предприятия?

Оценка и контроль реализации стратегии являются логически завершающим процессом, осуществляемым в стратегическом управ-лении. Данный процесс обеспечивает устойчивую обратную связь между ходом процесса достижения целей и собственно целями, стоящими перед организацией.

Основные задачи любого контроля следующие:

- определение того, что и по каким показателям проверять;

- оценка состояния контролируемого объекта в соответствии с принятыми стандартами, нормативами или другими эталонными показателями;

- выяснение причин отклонений, если таковые вскрываются в результате проведенной оценки;

В случае контроля реализации стратегий эти задачи приобретают вполне определенную специфику, обусловленную тем, что стратегический контроль направлен на выяснение того, в какой мере реализация стратегии приводит к достижению целей предприятия. Это принципиально отличает стратегический контроль от управленческого или оперативного контроля, так как его не интересует правильность осуществления стратегии или правильность выполнения отдельных работ, функций и операций.

Стратегический контроль сфокусирован на выяснении того, возможно ли в дальнейшем реализовывать принятую стратегию, и приведет ли ее реализация к достижению поставленных целей. Корректировка по результатам стратегического контроля может касаться как реализуемой стратегии, так и целей предприятия.

## Глава 2. Стратегическая деятельность предприятия

Тема разработки стратегии развития предприятия общественного питания весьма актуальна в наше время. Индустрия питания и развлечений стремительно развивается, и это неудивительно - в этих отраслях очень высокие показатели доходности. В подобный бизнес охотно вкладывают деньги, и растущий рынок дает возможность выживать и развиваться новым предприятиям. Не так уж и сложно, имея достаточную сумму денежных средств, открыть своё заведение общепита, главная проблема, с которой сталкивается большинство начинающих предпринимателей - это удержание заведения «на плаву», как раз для этого и необходима разработка стратегии развития предприятия, что собственно и является целью данной работы.

Задачи, необходимые для достижения поставленной цели:

Сформулировать миссию предприятия «Кафе Белиссимо», построить иерархию целей.

Провести анализ внешней среды.

Провести анализ внутренней среды предприятия ООО «Белиссимо», путём составления SWOT-анализа, стратегического ценового анализа.

Определить базовую стратегию предприятия ООО «Белиссимо» на основе анализа конкурентных преимуществ

Выбрать стратегию развития ООО «Белиссимо», на основе ситуационного подхода.

Объектом работы является кафе-закусочная «Кафе Белиссимо», принадлежащее обществу с ограниченной ответственностью «Белиссимо».

Был проведен стратегический анализ внешней и внутренней среды компании ООО «Белиссимо», определена базовая стратегия бизнес-направления и предложены стратегические альтернативы развития.

В работе используются: метод SWOT-анализа, стратегического ценового анализа.

## 2.1. Описание предприятия ООО «Белиссимо»

##

## 2.1.1. Организационно-правовая форма

Кафе-закусочная «Белиссимо» основана в 2008 году, путем создания общества с ограниченной ответственностью «Белиссимо», зарегистрированном в государственном реестре от 24 апреля 2008г. Вид объекта закусочная, специализация общественное питание. Фактический адрес: Спартаковская площадь 13.

Полное наименование общества: общество с ограниченной ответственностью «Белиссимо». Сокращенное наименование общества: ООО «Белиссимо». Место нахождения общества (юридический адрес): Российская Федерация, г. Москва, ул. Алтуфьевское шоссе, 20.

Основные поставщики сырья.

В закусочной есть два подразделения: бар и кухня. Основными поставщиками бара являются: ООО «1-я Федерация»(пиво), ООО «Алко ДВ», НВТ (алкогольная продукция). Основные поставщики кухни: ООО «Борисик», ООО «Полюс» (морепродукты).

Основные конкуренты.

Основными конкурентами являются: кафе «Студио-кофе», кофейня «Папарацци», кофейня «Латте».

Режим работы предприятия.

Рабочий день руководителей и персонала длится с 12:00 до 01:00. Обслуживающий персонал работает в две смены три через три.

Перечень руководящего состава и обслуживающего персонала.

Общее количество работающих на данном предприятии на 24 апреля 2008г составляет 25 человек.

Основные руководители выполняют следующие функциональные обязанности:

Директор (1 чел). Подписывает приказы о назначении на ту или иную должность или освобождении от нее. Осуществляет организационное руководство всем предприятием в целом.

Заместитель директора (1 чел). Подчинятся непосредственно директору. В отсутствии директора выполняет все его обязательства.

Управляющий (1чел) Подчиняется директору, в его отсутствие заместителю директора. Разрабатывает стратегию предприятия, контролирует работу персонала закусочной, качество обслуживания. Обеспечивает взаимодействие подразделений. Занимается маркетингом предприятия.

Бухгалтер (1 чел). Непосредственно подчиняется директору и выполняет все его распоряжения, касающиеся работы общества. Свою деятельность осуществляет на основании требований нормативных документов правительства России. В пределах утверждённых должностных обязанностей взаимодействует с государственными предприятиями, учреждениями и общественными организациями.

Менеджер (2 чел) Подчиняется заместителю директора, управляющему. Является непосредственным начальником заведения для обслуживающего персонала в отсутствии вышестоящего руководства. Следит за работой персонала, производит кассовые операции.

Бармен (2 чел) Находится в подчинении у менеджера. Готовит заказы, направленные на бар, непосредственно обслуживает посетителей, находящихся за барной стойкой.

Официант (6 чел) Находится в подчинении у менеджера. Принимает заказы, обслуживает гостей, следит за чистотой зала.

Шеф-повар (1 чел) Находится в подчинении у управляющего. Контролирует работу персонала кухни, делает заявки поставщикам, разрабатывает рецептуры блюд, составляет технологические карты, делает отработки блюд.

Су-шеф (1 чел) Подчиняется Шеф-повару. В отсутствии Шеф-повара выполняет его обязанности.

Повар (4чел) Подчиняется Шеф повару, в его отсутствие Су-шефу. Занимается непосредственным приготовлением блюд.

Кондитер (1 чел) Подчинятся Шеф-повару. Изготавливает кондитерские изделия.

Посудница (2 чел) Подчиняется непосредственно менеджеру. Занимается мытьем посуды.

Уборщица (2 чел) Подчиняется непосредственно менеджеру. Следит за чистотой в заведении. Убирает подсобные помещения, зал.

## 2.1.2. Структура предприятия

Закусочная «Белиссимо» имеет дивизионную структуру управления

Достоинства данной структуры: сохранение управляемости крупной организации при передаче большинства управленческих функций на уровень отделений, ориентация на конкретные продукты и рынки сбыта и в связи с этим повышение компетентности и квалифицированности управленческих решений, преодоление чрезмерной загруженности центрального аппарата.

Недостатки: оторванность центрального аппарата от конкретных сфер деятельности организации, а, следовательно, риск злоупотреблений, рост численности управленческого персонала.

Рис.1. Организационная структура закусочной «Белиссимо»

Структура закусочной «Белиссимо» основана на принципе иерархичности уровней управления, при котором каждый нижестоящий уровень контролируется вышестоящим и подчиняется ему. Осуществляется принцип разделения труда на отдельные функции и специализации работников по выполняемым функциям; принцип формализации и стандартизации деятельности, обеспечивающий однородность выполнения работниками своих обязанностей и скоординированность различных задач.

##

## 2.1.3. Миссия предприятия ООО «Белиссимо»

Определение миссии и целей, рассматриваемое как, один из процессов стратегического управления, состоит из трех подпроцессов, каждый из которых требует большой и исключительно ответственной работы. Первый подпроцесс состоит в определении миссии фирмы, которая в концентрированной форме выражает смысл существования фирмы, ее предназначение. Далее идет подпроцесс определения долгосрочных целей. И завершается эта часть стратегического управления подпроцессом определения краткосрочных целей.

Определение миссии и целей фирмы приводит к тому, что становится ясным, зачем функционирует фирма и к чему она стремится. А, зная это, можно вернее выбрать стратегию поведения.

Ответственность за формирование миссии лежит на высшем руководстве и не может быть делегирована. Миссия может отражаться в документах, имеющих особую важность для организации (например, бизнес-плане, годовом отчете предприятия; или в выступлениях руководителей перед акционерами и др.)

Отметим два важных момента:

1. Формулировка миссии не должна зависеть от текущего состояния организации. Миссия - это инструмент стратегического управления, определяющий целевые ориентиры организации, важные с точки зрения обеспечения долговременных конкурентных позиций;

2. Миссия не должна приобретать окаменелые раз и навсегда

установленные формы. Вместе с ростом и изменением потребностей, по мере открывающихся новых возможностей организации могут пересматривать миссию.

Сейчас нет каких-либо четких правил, которые следовало бы применять при выработке миссии организации. Основными определителями границ сферы деятельности могут служить товары технологии.

Последние десятилетия считается, что характеристика предприятия со стороны рыночной деятельности оказывается точнее и полнее, нежели его характеристика с товарной или технологической точки зрения. Товары и технологии, в конечном счете, устаревают, тогда, как основные нужды остаются неизменными.

Рассматривая миссию фирмы с точки зрения определения основных потребностей потребителей и их эффективного удовлетворения, руководство фактически создает клиентов для поддержки организации в будущем.

Одной из наблюдаемых тенденций современного человека является забота о собственном здоровье, о качестве потребляемой пищи и что немаловажно образу жизни и проведению досуга. Этим объясняется, например, тот всплеск потребления японской кухни, который мы наблюдаем сейчас. Человек всегда положительно относится к нововведениям, относящимся к модной, здоровой и качественной пище, предлагаемой временем.

Человеку со средним доходом обычно не свойственно посещать подобные заведения. Поэтому именно на него и ориентированна концепция кафе, где в обстановке городского кафе за демократичные деньги человек со средним достатком может позволить себе пообедать, поужинать и т.д.

Кафе позиционируется как идеальное место для романтического свидания, деловой встречи или дружеского ужина. Кафе ориентировано на смешанную кухню, которая в состоянии удовлетворить любого гурмана, вплоть до любителей традиционной японской кухни.

Большое значение в меню уделяется кофейным и чайным напиткам. Посетители кафе могут и поесть в данном заведении и выпить чашечку отличного кофе, которое здесь в огромном ассортименте и качество, поэтому кофейная карта будет призвана удовлетворить любой спрос. Вообще, необходимо отметить, что «Белиссимо» позиционирует себя кофейней, что и будет учтено при дальнейшем анализе.

Очевидно, что именно ценовая политика (средний счёт 800-1000 рублей) сказывается на позиционировании кафе и формировании целевой аудитории, которой в данном случае являются мужчины в возрасте 26-40 и женщины - 18-35 лет. При этом из общего количества посетителей мужчин - 55 и женщин - 45 процентов. В основном это менеджеры среднего звена с доходами от 25000, которые проживают в районе расположения кафе, работают неподалеку или приезжают по выходным.

В кафе работают ди-джеи города, музыкальное направление lounge, lit music, house, пожалуй самое подходящее для приятного отдыха, неторопливой беседы под чашечку ароматного кофе.

Исходя из выше сказанного сформулирую миссию «Кафе Белиссимо», которая ранее отсутствовала.

Итак: Миссия: Обеспечить определённый сегмент населения города Москва достойной кухней со всего мира, великолепным кофе и релаксирующим отдыхом под звуки музыки лучших ди-джеев нашего города.

##

## Глава 3. Стратегический анализ предприятия

## 3.1. Анализ внешней среды ООО «Белиссимо»

## 3.1.1. Анализ глобального макроокружения отрасли

Таблица 1.

 Политические факторы глобального макроокружения

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Ранг | Факторы | Возможность; угроза |
|  | Политические |  |
| 1.  | Изменения в законодательствеИзменения в нормативных актах, требованиях к помещению и пр.  | угроза |
| 2.  | Изменения, связанные с переменами во власти | возможность |

Политические факторы весьма непредсказуемы и всегда представляют собой угрозу для данной отрасли, положение организации может усложниться в связи с новыми постановлениями относительно торговли алкоголем и табачными изделиями.

Таблица 2.

 Экономические факторы глобального макроокружения.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Ранг | Факторы | Возможность; угроза |
|  | Экономические.  |  |
| 1.  | Уровень инфляцииВ последнее время наблюдается рост инфляции, что весьма неблагоприятно сказывается на деятельности предприятия | угроза |
| 2.  | Рост цен: Повышение цен на сырьё повышает себестоимость готовых блюд, что значительно понижает прибыль | угроза |
| 3.  | Уровень жизни населенияСитуация с оплатой труда с региона отражает общероссийские тенденции - цена труда растет. Это можно проследить на примере изменения заработной платы по типовым позициям в Москве  | возможность |

Резкая динамика заработных плат специалистов в сфере продаж характеризуется ростом рынков в целом: наблюдается активный потребительский спрос на товары и услуги.

Таблица 3.

 Технологические факторы глобального макроокружения

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Ранг | Факторы | Возможность; угроза |
|  | Технологические.  |  |
| 1.  | Развитие технологические инновации значительно упрощают деятельность предприятия | возможность |

«Кафе Белиссимо» имеет хорошее техническое оснащение: быстрые и качественные кофе-машины, компьютер для расчётов оснащен лучшими программами, например «1С-Рарус» для автоматизации предприятий общественного питания. Программа полностью поддерживает количественно-суммовой учет товаров и блюд по местам хранения, что позволяет получать информацию не только о количественных, но и о суммовых остатках по каждому месту хранения. Для каждого блюда можно вести несколько рецептов. Выбор нужного рецепта выполняется в момент приготовления. Предусмотрено оформление операций по разделке поступившего товара с помощью документа «Акт проработки». Регистрация перемещения продуктов на кухни для производства блюд либо в розничную продажу на точки реализации выполняется с помощью документов. План работы технолога или шеф-повара фиксируется с помощью документа «План-Меню». В нем формируются бухгалтерские проводки по производству блюд и заготовок. Данная программа автоматизирует и значительно упрощает работу заведения.

Социальный фактор оказывает прямое влияние на деятельность организации, статистика показывает увеличение потенциальных потребителей, что положительно сказывается на деятельности ООО «Белиссимо»

Проведённый анализ глобального макроокружения отрасли показал, что угроз больше чем возможностей.

## 3.1.2. Анализ конкурентной ситуации по методике М. Портера

Эта часть конкурентного анализа делается с целью идентифицировать благоприятные возможности и опасности, с которыми может встретиться фирма (в нашем случае кафе-закусочная) в отрасли.

Портер предложил использовать для конкурентного анализа модель пяти сил. Он аргументировал эту модель тем, что чем выше давление этих сил, тем меньше у существующих компаний возможности увеличивать цены и прибыль. Ослабление сил создает благоприятные возможности для компании. Компания, изменив свою стратегию, может воздействовать на эти силы в свою пользу.

Рис.2 Модель пяти сил М. Портера

Соперничество между функционирующими организациями.

Количество и размер компаний в отрасли.

Основная конкурентная борьба разворачивается между кафе, закусочными и кофейнями, являющимися лидерами на Московском рынке предоставления услуг общественного питания.

В качестве основных конкурентов рассмотрим:

«Студио-кофе»

Кофейня «Латте»

«Папарацци»

Степень дифференцированности продукта в отрасли средняя

Барьеры входа. Достаточно высокие барьеры входа объясняются высоким первоначальным капиталом

Темпы роста отрасли высокие и составляют 10% в год

Угроза появления на рынке новых организаций

Барьеры входа: Угроза появления новых кафе, закусочных и кофеен существует, однако имеет определенную специфику, а именно: компаниям, изначально обладающим сравнительно небольшим количеством ресурсов, невыгодно выходить на рынок в силу барьеров. С другой стороны, есть угроза появления в отрасли компании, обладающей равнозначными либо большими ресурсами, чем у компаний-лидеров, чтобы иметь возможность вести конкурентную борьбу.

Сила реакции существующих конкурентов на вхождение новых компаний средняя.

Угроза со стороны товара - заменителя.

Среди компаний, имеющих возможность предоставлять товары-заменители, можно выделить кафе, закусочные, чайные, специализирующиеся на продаже субститутов кофе, например, чая, соков и т.д. Тут необходимо отметить, что практически все кафе, закусочные продают подобные напитки, поэтому этот фактор значительно влияет на конкуренцию. Необходимо готовить действительно качественный и вкусный кофе, чтобы потребитель не захотел его заменить другим напитком в кафе поближе.

Чай в данном случае является наиболее «опасным» товаром-заменителем, поскольку он более дешевый по сравнению с кофе, следовательно доступен любому потребителю и максимально распространен в географическом плане.

Конкурентная сила поставщиков:

Количество и размер поставщиков.

ООО «ПФК НВТ» крупный поставщик

ООО «Алко-ДВ» крупный поставщик

ООО «Солёный ветер» средний

ИП Борисик мелкий

ООО «Мбира» средний

Только крупные поставщики могут повлиять на деятельность путём установления своей цены, мелкие и средние по размерам поставщики особого влияния на деятельность компании не имеют.

Возможность вертикальной интеграции. Крупные поставщики имеют возможность к осуществлению передней интеграции, однако особого влияния на деятельность организации это не оказывает.

Дифференциация товара поставщика. Товар имеет среднюю степень дифференциации.

Наличие товара-заменителя у поставщика. Товары-заменители есть, что оказывает значительное влияние.

Важность организации для поставщика. Поставщики работают с большим количеством подобных организаций. Степень важности равна

Сила влияния потребителей.

Количество и размер. В основном это менеджеры среднего звена с доходами от 25000, которые проживают в районе расположения кафе, работают неподалеку или приезжают по выходным.

Вертикальная интеграция. Возможность вертикальной интеграции у потребителей есть, но это не оказывает значительного влияния.

Дифференцированность товара. Товар имеет среднюю степень дифференциации.

Наличие товара-заменителя есть, однако «Кафе Белиссимо» занимает далеко не последнее место в качестве предоставляемых услуг и товаров, так что степень влияния средняя

Важность производителя для потребителя. Степень важности высокая, т.к в районе расположения кафе нет подобного уровня заведений, к тому же рядом расположен кинотеатр.

Таблица 4.

Балльные оценки по конкурентным силам.

|  |  |
| --- | --- |
| Фактор | Балл |
| 1. Соперничество между функционирующими организациями | 4 |
| 1.1 Количество и размер компаний в отрасли | 3 |
| 1.2 Степень дифференцированности продукта в отрасли.  | 3 |
| 1.3 Барьеры входа.  | 5 |
| 1.4 Темпы роста отрасли | 5 |
| 2. Угроза появления на рынке новых организаций | 2 |
| 2.1 Барьеры входа | 1 |
| 2.2 Сила реакции существующих конкурентов на вхождение новых компаний | 3 |
| 3. Угроза со стороны товара - заменителя | 4 |
| 4. Конкурентная сила поставщиков | 2,6 |
| 4.1 Количество и размер поставщиков.  | 1 |
| 4.2 Вертикальная интеграция.  | 1 |
| 4.3 Дифференциация товара поставщика.  | 3 |
| 4.4 Наличие товара-заменителя у поставщика.  | 4 |
| 4.5 Важность организации производителя для поставщика.  | 4 |
| 5. Сила влияния потребителей.  | 2 |
| 5.1. Количество и размер.  | 2 |
| 5.2. Вертикальная интеграция.  | 2 |
| 5.3. Дифференцированность товара.  | 2 |
| 5.4. Наличие товара-заменителя.  | 3 |
| 5.5. Важность производителя для потребителя.  | 1 |
| Итого | 2,72 |

 Вывод: суммарное количество баллов по 5 силам составило 2,72, данная бальная оценка означает сложную конкурентную ситуацию. Наблюдается достаточно высокое конкурентное соперничество между действующими организациями. Угроза появления на рынке новых организаций не оказывает особого влияния. Существует угроза со стороны товара-заменителя. Сила влияния потребителей и поставщиков низкая.

Необходимо разрабатывать стратегии, направленные на поддержание существующего положения и способствующие увеличению преимуществ перед конкурентами.

## 3.1.3. Анализ стратегии конкурентов

Так как кафе располагается в центре города, то недостатком такого помещения является непосредственная близость конкурентов, предлагающих аналогичные товары и услуги. Однако месторасположение “Кафе Белиссимо” довольно выгодно, т. к по близости нет заведений подобного типа и концепции. В таком случае будем рассматривать в качестве конкурентов заведения с похожей концепцией заведения: «Студио-кофе», «Папарацци», кофейня «Латте».

В связи с закрытостью данной информации, полноценный анализ стратегии конкурентов провести невозможно.

«Студио-кофе»

Стратегические намерения: лидировать на рынке.

Масштаб конкуренции: местный

Цели в борьбе за долю рынка: ряд маркетинговых мероприятий, с целью привлечения большего количества посетителей.

Цели в борьбе за конкурентную позицию: укреплять и расширять существующую позицию.

Стратегия действий: комбинация наступательных и оборонительных мер.

Сильные стороны: отличная репутация, хорошо проработанный имидж, известность, удачное месторасположение - центр города, есть место для парковки

Слабые стороны: высокий средний счёт

Кофейня «Латте»

Стратегические намерения: завоевать и удержать свой рыночный сегмент.

Масштаб конкуренции: местный

Цели в борьбе за долю рынка: укреплять существующую позицию.

Цели в борьбе за конкурентную позицию: укреплять и расширять существующую позицию.

Стратегия действий: улучшить рыночную позицию.

Сильные стороны: низкая цена, удобное месторасположение: вблизи 2х ночных клубов, университета

Слабые стороны: мало места для парковки

Кофейня «Папарацци»

Стратегические намерения: удерживать рыночную позицию

Масштаб конкуренции: местный

Цели в борьбе за долю рынка: укреплять существующую позицию, расширить ассортимент блюд.

Цели в борьбе за конкурентную позицию: укреплять и расширять существующую позицию.

Стратегия действий: комбинация наступательных и оборонительных мер.

Сильные стороны: завоёванный сегмент рынка, благоприятное месторасположение.

Слабые стороны: высокий средний счёт, маленький выбор блюд.

Используя поверхностные данные определим базовые стратегии конкурентов:

«Студио-кофе» использует стратегию дифференциации. Высокий средний чек, направлен на потребителя с доходом выше среднего. Регулярно, особенно в летние периоды проводятся тематические вечеринки на летней веранде кафе. Отличие данных мероприятий от других подобных в том, что организации мероприятий уделяется большое внимание: для завлечения «дорогих» посетителей приглашают знаменитых ди-джеев, организовывают фуршет, приглашают фотографов с лучших глянцевых журналов города. Что создаёт заведению престиж и отличный имидж.

«Папарацци» использует стратегию фокусировки на дифференциации.

Кофейня «Латте» придерживается стратегии низкоценового лидерства. В кофейне цена значительно ниже чем у конкурентов, однако они выигрывают благодаря высокому объёму продаж.

## 3.1.4. Оценка и заключение о комплексной привлекательности отрасли

Этот этап является заключительным в анализе отрасли. Его задача - обобщить результаты, полученные на предыдущих этапах, и выработать интегрированную картину перспектив развития отрасли, как краткосрочных, так и долговременных.

Заключение о комплексной привлекательности отрасли:

Основные экономические характеристики отрасли.

Большая ёмкость рынка, высокие темпы роста - 10% в год, высокий первоначальный капитал.

Движущие силы отрасли.

Наиболее важными движущимися силами отрасли являются:

Изменения многолетнего темпа развития отрасли.

Изменения технологий

Выход крупных фирм

Изменение государственной политики и регулирования

Изменение этих факторов в положительную сторону позволят укрепить сегодняшнее положение компании, и дать толчок, повод для развития своей деятельности в изменившихся условиях.

Также необходимо заметить, что «введение новых товаров» и «Распространение технических ноу-хау» имеют отрицательную степень важности, а значит необходимо принять меры чтобы обезопасить себя от возможных изменения такого рода.

Конкурентный анализ.

Исходя из конкурентного анализа по методики М. Портера конкурентная ситуация в отрасли напряженная.

Необходимо разрабатывать стратегии, направленные на поддержание существующего положения и способствующие увеличению преимуществ перед конкурентами.

Анализ стратегии конкурентов.

Стратегические намерения конкурентов: лидировать на рынке, завоевать и удержать свой рыночный сегмент. Сильная сторона основного конкурента: хорошо проработанный имидж, известность. Необходимо тщательно отслеживать действия конкурентов и принимать соответствующие меры для поддержания завоёванной позиции на рынке.

Перспективы отрасли и общая привлекательность.

Балльная оценка комплексной привлекательности отрасли складывается из оценки неполной привлекательности отрасли и конкурентной оценки по методики М. Портера.

Чтобы получить формальную, количественную оценку отраслевой привлекательности, каждому показателю нужно присвоить вес, соответствующий его важности для руководства корпорации и той роли, которую играет этот показатель в выборе стратегии диверсификации. Сумма всех весов должна быть равна 1,0. Взвешенные оценки привлекательности рассчитываются путем умножения оценки каждого показателя привлекательности отрасли (при оценке можно использовать шкалу от 1 до 5 или от 1 до 10) на вес данного показателя.

Таблица 5.

Оценка комплексной привлекательности отрасли.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Факторы | Ранг | Балл | Оценка |
| 1. Емкость и темпы роста рынка | 0,10 | 2 | 0, 20 |
| 2. Потребность в первоначальном капитале | 0,05 | 3 | 0,15 |
| 3. Рентабельность | 0,30 | 7 | 2,10 |
| 4. Технологические инновации | 0,10 | 6 | 0,60 |
| 5. Конкурентная ситуация | 0,30 | 6 | 4, 20 |
| 6. Сезонные и циклические колебания | 0,05 | 3 | 0,15 |
| 7. Социальные и политические факторы, факторы окружающей среды, государственного регулирования | 0,10 | 5 | 0,50 |
| Оценка привлекательности отрасли | 1,00 |  | 7,9 |

Вывод: из таблицы 5 видно, что отрасль имеет среднюю оценку привлекательности 7,9.

## 3.2. Анализ внутренней среды предприятия ООО «Белиссимо»

## 3.2.1. SWOT-анализ предприятия ООО «Белиссимо»

Выявить и соотнести между собой ограничения и возможности, сильные и слабые стороны предприятия поможет SWOT - анализ.

Данный анализ подразумевает анализ внутренней среды компании, а также выявления возможностей и опасностей для компании со стороны рынка. На основе данного анализа можно выработать стратегии дальнейшего поведения для преодоления опасностей и усиления сильных сторон компании.

Таблица 6.

SWOT - анализ

|  |  |
| --- | --- |
| Сильные стороны (S):  | Слабые стороны (W):  |
| Персонал организации имеет высокую квалификацию. Предоставление возможности обучения и развития персоналуЗаработная плата достаточно высокая и выдаётся в установленный срок. Высокий уровень обслуживания. Регулярное обновление оборудования. Организация рентабельна. Возможность контролировать все процессы в компании со стороны руководства. Поддержание корпоративного духа компании. Возможность карьерного роста. Выгодное расположение заведения. Возможен безналичный расчёт.  | Наблюдается текучесть кадров среди официантов и барменов, что обуславливается полной занятостью не подходящей для студентов, а именно студенту заняты в данных должностях. Высокая арендная плата, обусловленная местоположением Слабая организация маркетинговой информационной системы на предприятии Отсутствие опыта маркетинговых исследований Значительная нагрузка на одного специалиста Нестабильные объемы реализации  |
| Возможности (О):  | Угрозы (Т):  |
| Макроокружение |
| Политические: Изменения, связанные с переменами во властиПрограмма долгосрочного социально-экономического развития России. Экономические: Уровень жизни населенияСитуация с оплатой труда региона отражает общероссийские тенденции - цена труда растет. Это можно проследить на примере изменения заработной платы по типовым позициям в Москве Технологические: введение новых программ бухгалтерского учёта, например: 1С-Рарус; оснащение кухни новыми автоматизированными системами, значительно облегчают деятельность заведений общественного питания. Антиинфляционная политика. Социальные: Повышение числа трудоспособного населения (потенциальные потребители)  | Политические: Изменения в законодательствеИзменения в нормативных актах, требованиях к помещению и пр. Экономические: Уровень инфляции. КризисРост цен: Повышение цен на сырьё повышает себестоимость готовых блюд, что значительно понижает прибыль  |
| Ближайшее окружение.  |
| Сила влияния потребителей и поставщиков низкая. Высокие барьеры входаУгроза появления на рынке новых организаций не оказывает особого влияния.  | Существует угроза со стороны товара-заменителя Наблюдается достаточно высокое конкурентное соперничество между действующими организациями.  |

Вывод из SWOT-анализа «Кафе Белиссимо»:

* Наиболее опасные угрозы для компании:

Рост уровня инфляции.

Рост цен

* Возможности среды:

Повышение уровня жизни населения

Антиинфляционная политика.

Падение доллара по отношению к рублю

Повышение числа трудоспособного населения

* Наиболее сильные стороны организации:

Предоставление возможности обучения и развития персоналу

Высокий уровень обслуживания.

Организация рентабельна.

Поддержание корпоративного духа компании.

Выгодное расположение заведения.

Возможен безналичный расчёт.

* Наиболее слабые стороны:

Наблюдается текучесть кадров среди официантов и барменов, что обуславливается полной занятостью не подходящей для студентов, а именно студенту заняты в данных должностях.

Высокая арендная плата, обусловленная местоположением

Слабая организация маркетинговой информационной системы на предприятии

Значительная нагрузка на одного специалиста

Нестабильные объемы реализации

Таким образом, в результате проведенного SWOT-анализа были выявлены сильные стороны и возможности «Кафе Белиссимо», при учете и ограничении влияния слабых сторон и угроз, что обеспечит предприятию конкурентные преимущества.

В качестве дополнений к данной таблице SWOT - анализа, составим так называемые вспомогательные матрицы. Информация представленная во вспомогательных матрицах переносится в основную и используется для обобщения результатов анализа. Таких матриц две: матрица возможностей и матрица угроз.

Таблица 7.

Матрица угроз

|  |  |
| --- | --- |
| Вероятность реализации угроз | Последствия угроз |
|  Разрушение | Критическое состояние | Тяжелое состояние | «Легкие ушибы» |
| Высокая |  |  | Изменения в законодательстве |  |
| Средняя | Рост уровня инфляции. Повышение ставки рефинансирования | Рост цен |  | Высокое конкурентное соперничество между орг-ями.  |
| Низкая |  |  |  | Существует угроза со стороны товара-заменителя  |

Таблица 8.

Матрица возможностей

|  |  |
| --- | --- |
| Вероятность реализации возможностей | Влияние возможностей |
| Сильное | Умеренное | Слабое |
| Высокая | Высокие барьеры входа.  | Изменения, связанные с переменами во власти.  |  |
| Средняя | Повышение уровня жизни населения | Падение доллара по отношению к рублюПовышение числа трудоспособного населения | Влияние потребителей и поставщиков низкое.  |
| Низкая | Антиинфляционная политика.  |  | Программа долгосрочного социально-экономического развития России |

Также, в процессе выполнения SWOT-анализа рекомендуется составлять профиль среды, т.е. таблицу, в которой должны быть отмечены факторы среды, оказывающие или могущие оказать существенное влияние на организацию. Затем для каждого фактора определяется его важность для отрасли, влияние на организацию, направление данного влияния и подсчитывается совокупная степень воздействия по каждому фактору и в целом.

Таблица 9.

 Матрица SWOT-анализа

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Критерии  | Возможности (Opportunities)  | Угрозы (Threats)  |
| Сильные стороны (Strengths)  | 1. Сильные стороны имеет дальнейшую перспективу роста благодаря возможностям | 3. К сожалению полностью не удастся оградиться от возможных угроз макросреды. Предприятию необходимо проявлять гибкость, чтобы не потерять приобретённые позиции в данной нише |
| Слабые стороны (Weaknesses)  | 2. Слабые стороны не значительно препятствуют возможностям, к тому же с помощью руководящего состава можно легко перевести их в сильные стороны | 4. Слабые стороны не оказывают значительного влияния на угрозы  |

##

## 3.2.2. Стратегический ценовой анализ ООО «Белиссимо»

Ценовая политика является важным элементом системы управления. Она подразумевает не только установление цены на продукцию, товары, услуги и работы, но и процесс управления ценами в различных рыночных ситуациях. Система ценообразования организации должна иметь своей целью определение наиболее эффективным способом цены, которую покупатель готов заплатить, а также исследовать возможности реализации продукции по цене, включающей определенную прибыль.

Тактика цен «Кафе Белиссимо» обеспечивает оптимальную реакцию как устоявшейся, так и перспективной групп потребителей в условиях достаточно жесткой конкуренции. При определении цены аналитики исходят из научно обоснованной структуры отпускной цены, особенно в тех случаях, когда в кафе появляется новый продукт. Также используется многоступенчатый подход формирования отпускной цены. Он позволяет достигать оптимальные результаты по сегментации рынка и планированию рыночного ассортимента оказываемых услуг.

При разработке методики ценообразования в «Белиссимо» учитываются следующие основные факторы.

Таблица 10.

Факторы ценообразования

|  |  |
| --- | --- |
| Внутренние | Внешние |
| Сложившиеся цены | Степень конкуренции и её влияние на цены |
| Структура затрат прямых и косвенных | Состояние спроса на продукцию |
| Общие и конкретные цели организации | Зависимость от поставщиков сырья и полуфабрикатов |
| Опыт установления цены | Структура спроса и его зависимость от цены |
| Степень изученности рынка сбыта | Политика государства |
| Реакция работников сбыта |  |

Можно отметить следующие основные моменты при определении цены в «Кафе Белиссимо»:

На основе себестоимости оценивается минимально возможная цена продукции, которая соответствует наименьшим издержкам производства.

На основе анализа цен конкурентов определяется средний уровень цен на блюда, напитки.

Максимально возможная цена устанавливается для блюд, отличающихся высоким качеством или уникальными достоинствами.

Цены, определяемые спросом или конъюнктурой рынка данной продукции, могут колебаться во всем диапазоне от минимальных до максимальных цен. Эти цены меняются в различные периоды жизненного цикла продукции.

Важным с точки зрения маркетинга является разработка руководством кафе своей ценовой политики.

Целенаправленная ценовая политика заключается в следующем: надо устанавливать на свои услуги такие цены и так изменять их в зависимости от ситуации на рынке, чтобы овладеть определенной долей рынка, получить желаемый объем прибыли.

В каждом отдельном случае способ выявления окончательной цены, по которой продается продукция, имеет свои особенности. В связи с этим оптимальная цена необязательно является наиболее высокой с точки зрения максимизации прибыли от продажи конкретной продукции или услуги. С учетом различных факторов в конкретной организации оптимальной может считаться та цена, которая максимально соответствует стратегическим и производственным задачам хозяйствующего субъекта.

В целом, кафе ориентируется на посетителей с высоким и средним уровнем дохода. Ценовая политика в кафе достаточна гибкая и сочетает в себе возможности для удовлетворения взыскательного вкуса посетителей, не особенно обращающих внимание на стоимость чашки действительно хорошего кофе, так и для удовлетворения потребностей посетителей, оцениваемых достаточно средним уровнем дохода.

Ценовая политика ООО «Белиссимо» (см. приложение диаграмма 1)

## 3.3. Определение базовой стратегии предприятия ООО «Белиссимо» на основе анализа конкурентных преимуществ

Существуют три типа стратегии одиночного бизнеса:

ценовое лидерство;

дифференциация;

фокусирование.

Определение базовой стратегии ООО «Белиссимо» на основе анализа конкурентных преимуществ (см. приложение, табл.11 - 12)

В Кафе Белиссимо действует достаточно высокая ценовая политика, нацеленная на потребителя со средним доходом и доходом выше среднего. Благодаря повышению цен организация приобрела более высокий статус, что соответствует концепции заведения и оправдывает его название. Появились постоянные гости, которые благодаря измененной политики заведения предпочли его другим.

Вывод: на основе анализа конкурентных преимуществ, в качестве базовой стратегии ООО «Белиссимо» определена стратегия фокусирования: в выбранном сегменте предприятие использует стратегию дифференциации.

## 3.3.1. Выбор стратегии развития на основе ситуационного подхода

Ситуационный подход концентрируется на том, что пригодность различных методов управления определяется ситуацией. Поскольку существует такое обилие факторов как в самой организации, так и в окружающей среде, не существует единого «лучшего» способа управлять организацией. Самым эффективным методом в конкретной ситуации является метод, который более всего соответствует данной ситуации.

ООО «Белиссимо» подходит стратегия ограниченного роста, т.к данная стратегия подходит для сложившихся отраслей со стабильной технологией, что и подтверждает проведённый ранее анализ внешней среды.

При cтpaтeгии oгpaничeннoгo pocтa цели paзвития ycтaнaвливaютcя «от дocтигнyтoгo» и кoppeктиpyютcя при измeнeнии cитyaции. Руководство предприятия ООО «Белиссимо» в основном удовлетворено пoлoжeниeм фирмы. Следовательно, что в пepcпeктивe организация бyдeт пpидepживaтьcя той же cтpaтeгии, так как это caмый пpocтoй и нaимeнee pиcкoвaнный пyть дeйcтвий.

Выберем стратегию основываясь на зрелости отрасли.

Выделяют следующие стадии зрелости отрасли:

В Москве отрасль общественного питания находится на стадии роста. Рекомендуемые стратегические действия ООО «Белиссимо»: обратная интеграция, системное повышение эффективности, связанная диверсификация.

##

## Заключение

Данная работа является результатом применения теории стратегического менеджмента на практике. В ходе работы была разработана следующая миссия предприятия ООО «Белиссимо»: Обеспечить определённый сегмент населения города Москва достойной кухней со всего мира, великолепным кофе и релаксирующим отдыхом под звуки музыки лучших ди-джеев нашего города.

Анализ внешней среды показал, насколько рассматриваемая отрасль привлекательна. Балльная оценка привлекательности составила 7,9 из 10.

Анализ внутренней среды показал сильные и слабые стороны компании. В результате проведённого анализа была выбрана базовая стратегия предприятия, а именно стратегия фокусирования на дифференциации.

На основе ситуационного подхода для ООО «Белиссимо» выбрана стратегия ограниченного роста, т.к данная стратегия подходит для сложившихся отраслей со стабильной технологией, что и подтверждает проведённый ранее анализ внешней среды.

В результате аналитического подхода мы получили несколько стратегических альтернатив. Предприятию общественного питания ООО «Белиссимо» рекомендованы стратегии концентрированного роста, а именно стратегия усиления позиций на рынке, при которой фирма делает все, чтобы с данным продуктом на данном рынке завоевать лучшие позиции. Этот тип стратегии требует для реализации больших маркетинговых усилий. Возможны также попытки осуществления так называемой горизонтальной интеграции, при которой фирма пытается установить контроль над своими конкурентами.

## список литературы

1. Акмаева Р.И. Стратегическое планирование и стратегический менеджмент. - М.: Финансы и статистика, 2006 г.

2. Акофф Р. Планирование будущего корпорации. - М.: Прогресс, 2007 г.

3. Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы: Учебно-методическое пособие. - М.: Финансы и статистика, 2007 г.

4. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия: Пер. с англ. Под ред. Ю.Н. Каптуревского. - Санкт - Петербург.: Издательство «Питер», 2006 г.

5. Ансофф И. Стратегическое управление. - М.: Экономика, 2005 г.

6. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами. Пер. с англ. - М.: ИНФРА-М, 2002.

7. Баринов В.А. Экономика фирмы: стратегическое планирование. Учебное пособие. - М.: КНОРУС, 2005 г.

8. Большаков А.С. Моделирование в менеджменте: Учебное пособие. - М.: Информационно-издательский дом «Филинъ», 2000 г.

9. Боумэн К. Основы стратегического менеджмента. Пер. с англ. - М: ЮНИТИ, 2001 г.

10. Бромвич М. Анализ экономической эффективности капиталовложений. Пер. с англ. - М.: ИНФРА-М, 2006 г.

11. Бухалков М.И. Внутрифирменное планирование: Учебник. - 2-е изд. М.: ИНФРА-М, 2003 г.

12. Вебер Ю., Гёльдель Х., Шеффер У. Организация стратегического и оперативного планирования на предприятии. Проблемы теории и практики управления, 2007 г.

13. Веснин В.Р. Основы менеджмента. - М.: Институт международного права и экономики, изд-во «Триада Лтд», 2006 г.

14. Винокуров В.А. Организация стратегического управления на предприятии. - М.: АОЗТ «Центр экономики и маркетинга», 2006 г.

15. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. Изд.3-е. - М.: Экономика, 2003 г.

16. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Экономика, 2005 г.

## Приложение

Таблица 11.

Определение базовой стратегии ООО «Белиссимо» на основе конкурентных преимуществ.

|  |  |
| --- | --- |
| Конкурентноепреимущество | Сильные стороны |
| Сокращение издержек за счет накопленного опыта.  | Высококвалифицированный персонал компании.  |
| Сокращение издержек за счет профессионализма персонала.  | Предоставление возможности обучения и развития персоналу.  |
| Снижение затрат на бизнес за счет совершенствования организации труда.  | Особое отношение к подбору персонала.  |
| Создание стабильного коллектива.  | Привлекательная заработная плата  |
| Технологические и инновационные способности выше среднего  | Заведение оборудовано с учётом технических инноваций в сфере общественного питания и бухгалтерского учета.  |
| Создание благоприятного имиджа и репутации у клиентов.  | Обслуживание клиентов на высоком уровне.  |
| Привлечение новых посетителей и удержание старых.  | Качественно и вкусно приготовленные блюда, кофе.  |
| Снижение расходов на доставку и хранение продукции, способ увеличения прибыли.  | Наличие возможностей создания собственной продукции.  |
| Способность расширять круг клиентов.  | Введение дополнительных услуг для клиентов.  |
| Стабильное положение компании в отрасли.  | Рентабельность компании.  |
| Рост числа постоянных посетителей | Наличие дисконтных карт для постоянных гостей.  |
| Возможность удовлетворить вкусы гурманов.  | Смешанная кухня.  |
| Возможен безналичный расчет | Установлен терминал для проведения безналичного расчёта по картам: Visa MasterCard и др.  |
| Отсутствует возможность хищения денежных средств и других материальных ценностей со стороны персонала.  | Возможность контролировать все процессы в компании со стороны руководства.  |
| Персонал работает как одно целое, что положительно сказывается на результатах работы | Поддержание корпоративного духа компании.  |

Таблица 12.

 Классификация конкурентных преимуществ.

|  |
| --- |
| Конкурентное преимущество |
| Внутреннее | Внешнее |
| Сокращение издержек за счет накопленного опыта.  | Создание благоприятного имиджа и репутации у клиентов.  |
| Сокращение издержек за счет профессионализма персонала.  | Привлечение новых посетителей и удержание старых.  |
| Снижение затрат на бизнес за счет совершенствования организации труда.  | Возможность удовлетворить вкусы гурманов.  |
| Установлен терминал для проведения безналичного расчёта по картам: Visa MasterCard и др.  | Возможен безналичный расчет |
| Создание стабильного коллектива.  | Появляется возможность создавать более качественную продукцию.  |
| Наличие дисконтных карт для постоянных гостей.  | Технологические и инновационные способности выше среднего  |
| Высококвалифицированный персонал компании.  | Обслуживание клиентов на высоком уровне.  |



Диаграмма 1. Ценовая политика