МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ

САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ   
УНИВЕРСИТЕТ ЭКОНОМИКИ И ФИНАНСОВ

КАФЕДРА ЭКОНОМИЧЕСКОЙ КИБЕРНЕТИКИ И   
ЭКОНОМИКО-МАТЕМАТИЧЕСКИХ МЕТОДОВ

СБОРНИК КЕЙСОВ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ

**МЕТОДОВ СИСТЕМНОГО АНАЛИЗА**

ИЗДАТЕЛЬСТВО САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО   
УНИВЕРСИТЕТА ЭКОНОМИКИ И ФИНАНСОВ  
2012

Рекомендовано научно-методическим советом университета

Сборник кейсов для освоения методов системного анализа. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2012. – 44 с.

Сборник кейсов предназначен для студентов, изучающих следующие дисциплины: «Исследование систем управления» (специальность «Менеджмент организации», 3 курс), «Системный анализ в логистике» (специальность «Логистика и управление цепями поставок», 4 курс), «Системный анализ» (специальность «Математические методы в экономике», 2 курс), «Теория систем и системный анализ» (специальность «Прикладная информатика в экономике», 1 курс).

Цель сборника – научить студентов работать с экономической информацией, а также сформировать навыки практического применения методов системного анализа.

Составитель: к.э.н., ст.преп. А.В. Заграновская

Рецензент: д.э.н., профессор Л.А. Миэринь

Оглавление

[Введение 4](#_Toc321144855)

[Кейс 1. Фабрика создания изысканного вкуса 5](#_Toc321144856)

[Кейс 2. Глобальные угрозы, локальные возможности? 12](#_Toc321144857)

[Кейс 3. Ближний круг 18](#_Toc321144858)

[Кейс 4. Тишь ниш или битва гигантов? 26](#_Toc321144859)

[Кейс 5. Примеряя на себя эталон 33](#_Toc321144860)

[Кейс 6. Осознанный выбор очевидного 35](#_Toc321144861)

[Кейс 7. Организационная поддержка изменений 36](#_Toc321144862)

[Кейс 8. Управленческое решение в действии 39](#_Toc321144863)

[Кейс 9. Поднимаясь над суетой 40](#_Toc321144864)

[Заключение 44](#_Toc321144865)

# Введение

Изучение дисциплин «Исследование систем управления», «Системный анализ в логистике», «Системный анализ», «Теория систем и системный анализ» осуществляется в виде лекционных и практических занятий, которые, в свою очередь, проходят в форме CASE STUDY (обучение на основе анализа реальных ситуаций). Кейс-метод широко применяется за рубежом при изучении менеджмента, экономики, юриспруденции, психологии, медицины, культурологии, политологии[[1]](#footnote-2).

Сборник содержит информацию об Одинцовской кондитерской фабрике, выпускающей продукцию под торговой маркой «А. Коркунов». Решение кейсов позволит освоить основные методы системного анализа, которые необходимо применить при написании самостоятельной работы по системному исследованию выбранной организации. Проект пишется поэтапно, в течение всего семестра и включает в себя следующие разделы:

1. Предварительный системный анализ организации на основе матрицы системных характеристик;
2. Анализ внутренней среды организации на основе ее функций;
3. Исследование внешней среды организации;
4. Исследование эффективности функционирования организации;
5. Исследование проблем организации;
6. Исследование целей и стратегий организации;
7. Исследование структуры организации;
8. Исследование процессов в организации;
9. Обобщение результатов системного исследования.

Цель сборника – научить студентов работать с экономической информацией, а также сформировать навыки практического применения методов системного анализа.

Решение кейсов предполагает провоцирование дискуссии на основе приведенных фактов, рассмотрение различных точек зрения на предложенные ситуации, моделирование реальных проблем, с которыми организациям в дальнейшем придется столкнуться на практике. Такая форма обучения способствует развитию аналитических, исследовательских, коммуникативных навыков; позволяет выработать умения анализировать ситуацию, планировать стратегию, принимать управленческие решения, что крайне необходимо руководителям всех уровней.

# Кейс 1. Фабрика создания изысканного вкуса

Компания – это ее работники: их знания, способности и отношения.

Питер Ф. Друкер

Представьте, что Вы – руководитель Одинцовской кондитерской фабрики, выпускающей продукцию под торговой маркой «А. Коркунов». В последнее время наметилась тенденция снижения объема продаж. Вам необходимо разобраться в причинах спада, понять, лежат ли они во внешней или во внутренней среде компании, чтобы принять соответствующие управленческие решения. Вы решили взглянуть на проблему «с высоты птичьего полета». Для этого необходимо провести предварительный анализ организации и ее системы управления на основе матрицы системных характеристик.

Компании создаются предпринимателями, которые подпитывают их своими неординарными идеями с прагматической целью получения максимально возможной прибыли. При этом вид деятельности может быть любым, не противоречащим их внутренним убеждениям. Так, Андрей Николаевич Коркунов, прежде чем стал известным кондитером, пробовал себя в различных сферах бизнеса: от продажи оргтехники до организации фирмы по пошиву джинсовой и спортивной одежды. С 1993 года он занимался импортом кондитерских изделий, благодаря чему изучил их сильные стороны. При этом его никогда не устраивал вкус зарубежных конфет. Организовав собственное производство, российский предприниматель в течение нескольких лет вместе с итальянским технологом знакомился с разными рецептами изготовления шоколада по всей Европе. Итогом упорных поисков стало создание А.Н. Коркуновым собственной рецептуры изготовления шоколада, которая отличалась как от традиционных рецептов отечественных кондитерских фабрик, так и от западных аналогов. Результатом экспериментов стали шоколадные конфеты с русским вкусом, созданные по итальянской технологии, с привлечением импортных компонентов (шоколадной массы с экстра-мелким помолом какао-бобов)[[2]](#footnote-3).

Организационный талант А.Н. Коркунова проявился не только в кондитерской промышленности. Его вниманием сегодня также охвачены финансовый сектор и сфера услуг[[3]](#footnote-4).

Российскому предпринимателю интересно все, что может принести доход. Нас же интересует история успеха основанного им ООО «Одинцовская кондитерская фабрика». Обозначим основные этапы развития компании[[4]](#footnote-5):

1997 г. – начало строительства кондитерской фабрики в Одинцовском районе Московской области.

1999 г. – открытие предприятия и начало производства шоколадных конфет под торговой маркой «А. Коркунов».

2003 г. – строительство нового корпуса фабрики, оснащенного новейшим итальянским оборудованием. Это позволило увеличить производственную мощность с 8 тыс. тонн до 22 тыс. тонн шоколадной продукции в год. Открытие уникальной лаборатории инновационных разработок.

2004 г. – начало производства плиточного шоколада и шоколадных батончиков. Открытие шоколадного бутика «А. Коркунов» в историческом центре Москвы, где представлены эксклюзивные конфеты ручной работы.

2005 г. – 1-е место на выставке «Salon du Chocolat» в Париже.

2006 г. – Одинцовская кондитерская фабрика становится официальным поставщиком Московского Кремля.

2011 г. – Обновление марки «А. Коркунов».

Сегодня предприятие продолжает производить вкусные шоколадные изделия класса «премиум». Их высочайшее качество отмечено многочисленными наградами на российских и международных выставках.

Одинцовская кондитерская фабрика лидирует на российском рынке в сегменте дорогих конфет. По данным агентства «Бизнес Аналитика», марка «А. Коркунов» занимает 45% рынка дорогого шоколада (по цене за килограмм от 390 руб.), причем в сегменте премиальных шоколадных конфет в коробках ее доля превышает 60%, что позволяет говорить об однозначном доминировании.

Торговая марка «А. Коркунов» является единственным российским брендом, который вошел в десятку брендов, наиболее сильных в России, наряду с BMW, Mercedes, Sony, Duracell, Gillette. Крошечное российское предприятие ни по финансовым ресурсам, ни по размерам рекламного бюджета даже отдаленно не может при­близиться к этим мировым гигантам[[5]](#footnote-6).

Ассортимент продукции предприятия представлен шоколадными конфетами в коробках (формата 140, 190, 250 г.) с удельным весом в выручке до 80 %; шоколадными плитками, шоколадными батончиками, на долю которых, предположительно, приходится 15 % выручки, и уникальным для российского рынка продуктом – шоколадными конфетами ручной работы, продающимися в первом в Москве шоколадном бутике. Возможно также производство корпоративных подарков в виде шоколада с логотипом компании-заказчика.

Реализация шоколадных изделий Одинцовской кондитерской фабрики по территории России крайне неравномерна. По данным компании, в Москве ее продукция занимает 5-7% рынка фасованных конфет, в регионах – 2-10%. Частично это можно объяснить консерватизмом региональных рынков, которые предпочитают продукцию местных игроков, частично – «нераскрученностью» других торговых марок, частично – более низкими доходами населения окраин.

Важной особенностью торговли шоколадом является ее сезонность, пик которой приходится на холодное время года, накануне праздников. В последнем квартале года продается до 50% годового объема шоколада. Летом показатели резко падают. Во-первых, не все магазины оборудованы системой кондиционирования, во-вторых (это касается региональных клиентов), транспортировка рефрижераторами летом обходится достаточно дорого, особенно когда речь идет о небольших партиях.

Сегодня продукция под маркой «А. Коркунов» экспортируется в Германию, США, Канаду, Италию, Израиль, Польшу, Швецию, Финляндию, Эстонию, Латвию, Японию, Украину, Белоруссию, Казахстан, Армению, Азейбарджан и другие страны. Доля экспорта составляет примерно 10% от объема производства. Компания планирует усилить свое присутствие в российских регионах и на зарубежных рынках, в частности, открыть представительство в США.

В статистике доходов население традиционно делят на так называемые квинтили, т.е. 20-процентные доли. Распределение доходов в России, как известно, очень неравномерно. По официальным данным, самая богатая 20-процентная доля населения стабильно получает 50% всех личных доходов страны. Целевой сегмент компании А.Коркунова –примерно 20 % населения России, которые по доходам относятся ко второму квинтилю сверху. Это люди, которые охотно покупают отечественное, если оно действительно хорошо сделано и приемлемо по ценам. Продукция торговой марки «А.Коркунов» не дешевая, но она стоит запрашиваемой за нее цены и потому идеальна для подарка в среде умеренно обеспеченных людей. Однако есть еще и элитарный «Линдт», на коробке которого скорее, чем на «А. Коркунове», остановит свой выбор представитель первого квинтиля доходов сверху, если сочтет нужным дарить конфеты, хотя он стоит примерно в пять раз дороже «А.Коркунова»[[6]](#footnote-7).

Предприятие предъявляет высокие требования к своим поставщикам сырья. Продукция под маркой «А. Коркунов» готовится с использованием специально отобранных какао-бобов, выращенных на берегах Кот-и’Ивуар, и лесных орехов из итальянской провинции Пьемонт[[7]](#footnote-8). Компания проводила исследование с использованием тест-групп, которое показало, что потребители не могут отличить шоколад, произведенный из используемых ею какао-бобов, от шоколада из тоже хороших, но более дешевых бобов. Несмотря на это, они закупаются исключительно в Кот-д’Ивуаре. Делается попытка удешевить орех для младшей марки Buckwood, но марка «А. Коркунов» идет в неизменном виде.

Процесс производства шоколадных изделий на Одинцовской кондитерской фабрике организован на самом высоком уровне. Предприятие оснащено высококлассным оборудованием производства фирм Италии и Германии. Это современные автоматизированные линии, техническое оснащение которых позволяет поддерживать заданные технологические параметры на разных этапах производства. Их работа полностью контролируется компьютером: автоматизированная система управления в зависимости от типа производимой продукции, рецептуры, выбирает одну из программ, хранящихся в ее памяти, и сама осуществляет наблюдение за всеми процессами, следит за поддержанием наружного температурного режима и быстротой выполнения операций. В случае необходимости проводит проверку своей работы и вносит нужные коррективы.

Основные технологические этапы на производственной линии – это подготовка компонентов (по рецептуре), их смешивание, измельчение, темперирование шоколада, приготовление начинки, формовка шоколада, дозировка начинок и дополнительных ингредиентов (орехов, воздушного риса), глазирование, оборачивание и фасовка. Контроль качества, осуществляемый на фабрике, охватывает все этапы производства – от поставки сырья до изготовления готовой продукции в упаковке. Это позволяет производить продукцию с неизменным от партии к партии качеством[[8]](#footnote-9).

Производство ведется по уникальным рецептам и технологиям, разработанным в собственной инновационной лаборатории компании. В них обобщены мировой опыт и вкусовые пристрастия россиян. Поиск оригинальных рецептов и сегодня на фабрике в центре внимания. Работа специалистов экспериментальной лаборатории в высшей степени ориентирована на рынок. Многочисленные дегустации, например, позволили сделать вывод: соотношение процентного содержания начинки и шоколада очень сильно влияет на вкус конфет.

Сейчас компания разрабатывает «легкую» конфету с меньшим содержанием шоколада. А. Коркунов считает, что «чем меньше шоколада, тем она вкуснее, так как главное – это начинка. И побольше нужно ореха для нас, для русского вкуса. Так что новинки возможны, в том числе, и принципиальные. Но только такие, которые не противоречат духу бренда». Например, предприятие точно не будет производить полезный для детей шоколад с рыбьим жиром или шоколад с добавками, без сахара, для спортсменов[[9]](#footnote-10).

В организации считают, что конфетам, созданным по оригинальной технологии, должна соответствовать оригинально оформленная упаковка. Дизайн упаковки для конфет марки «А. Коркунов» разрабатывает дизайн-студия, работающая при кондитерской фабрике. Она отслеживает новые тенденции в дизайне, упаковке с тем, чтобы использовать оригинальные идеи при оформлении продукции.

В компании «А. Коркунов» стремятся проводить избирательный маркетинг. Организация отказалась от массированной атаки на потребителя в пользу имиджевой рекламы, которая периодически появляется для того, чтобы напомнить о бренде. А. Коркунов объясняет это следующим: «Все-таки наши конфеты – это дорогой продукт, чаще всего их покупают в качестве подарка. Знаете, лично мне было бы не очень интересно получить в подарок то, что я каждый день вижу по телевизору, реклама чего мне надоела. Какой же это подарок? Должна быть интрига».

Предприниматель также прибегает к такому маркетинговому приему, как продактплейсмент – ненавязчивой демонстрации конфет «А. Коркунов» в художественных фильмах и сериалах.

Еще одним элементом применения необычного маркетинга является стремление к созданию элитной сбытовой сети.

Одинцовская кондитерская фабрика расположена в Московской области, поэтому можно предположить, что зарплата ее рабочих и служащих ниже, чем в столице. Что касается специалистов и руководства, то их возможно привлечь и удержать в компании только сопоставимым с московским уровнем оплаты труда.

Основываясь на том факте, что предприятие сотрудничает с международной компанией «Ritter Sport», а именно выпускает ее продукцию на своих производственных мощностях, предполагаем, что в организации внедрена и сертифицирована система менеджмента качества (СМК) на основе международных стандартов. СМК является универсальной системой управления, выстраивающей все бизнес-процессы, в том числе управление персоналом, с целью их оптимизации и достижения максимального уровня конкурентоспособности предприятия.

Приведем часть интервью с основателем Одинцовской кондитерской фабрики А. Коркуновым, которое проводилось в 2006 г. Из него можно понять, как со временем менялось управление компанией[[10]](#footnote-11):

…

А.К. У меня сейчас есть профессиональные менеджеры: немец занимается производством, француз – финансами. Все как положено. Вот недавно приезжала Надежда Копытова из «Ледово», советовалась. Спрашивала, нужно ли делать фокус-группы по упаковке. Я ответил: «Раньше мне этого делать было не нужно, поскольку я ЧУВСТВОВАЛ. Сегодня, наверное, нужно, поскольку я меньше стал заниматься компанией, какие-то другие дела появились. Раньше меня интуиция не подводила».

Вот характерный случай: я проводил совещание по поводу внедрения упаковки «с окошечком». Все 19 присутствующих сказали, что дизайн не нравится. А мне дизайн упаковки нравился. Мы его запустили. Сегодня – это 50 % объема продаж! Если бы сегодня это произошло, я бы, наверное, послушался мнения 19-ти человек. Потому что сейчас другая ситуация, другой уровень компании. Другой уровень и моего участия в ней.

…

Г.К. Ваша компания растет. Удается ли Вам сохранить команду в условиях стремительного роста? Есть ли единомышленники?

А.К. Сохранилась та команда, с которой я еще делал ракеты и жил в бараке, когда был офицером. Вся команда работает в «кондитерке», из руководящего состава никто не ушел. Все мы строили эти стены, тут все и остались. Все стали богатыми, счастливыми. Уже выросли их дети, которым ты помогаешь поступать в университеты. Это радует. Ради этого и стоило все это делать.

А.Ю. Организация выросла. Кроме этого ядра, вероятно, появилось много новых людей. Они хорошо вписались?

А.К. Наша компания – частная и семейная. Люди, которые не вписываются, они уходят. Однако, таких людей мало. Случай: пригласили из американской компании специалиста. Он у нас год проработал. Не вписался. Я уже думал, как с ним расставаться, а тут он сам пришел, решил уволиться, так как нашел другое, более выгодное место.

Это очень сложный момент, когда ты сам создаешь компанию, а потом должен доверить ее другому человеку. Передача власти всегда очень сложная. Он как раз попал именно в такой момент. Я вроде бы и назначил его главным управляющим, первым лицом, но не давал ему многого делать. Поэтому он стал такой «хромой уткой». Перед каждым моим приездом на совещание он думал не о том, как надо поступить для пользы дела, а какое будет мое мнение. Он ушел. Сейчас пришел другой человек, и я решился отдать ему полномочия на многие вещи. Если раньше я на фабрике знал каждую трубу и каж­дый вентиль, то сегодня я многое не знаю.

…

Г.К. Какие операции Вы сегодня готовы отдать на аутсорсинг?

А.К. Мы часть операций по производству, по логистике потихонечку отдаем. И дело не только в аутсорсинге. Внутри компании та же логика. Я теперь понимаю, что компанией можно управлять со стороны, что не обязательно самому во все дырки залезать. Сегодня директор по продажам продает более профессионально, чем я. Андрис, который управляет производством, тоже это делает более успешно.

А уж новые конфеты придумывать, это я лучше делаю. Эту функцию я себе хочу оставить. Все, что касается самого бренда, это мы никогда никому не доверим (ролик, дизайн, упаковка). Название сами придумываем, потому что лучше нас этого никто не делает. Недавно мы объявляли конкурс на лучшее название конфет. В награду обещали «Мерседес». В итоге придумал я.

…

А.Ю. Скажите, а каковы дальние перспективы? Сегодня Вы красиво растете, а что дальше будет?

А.К. Дальше два варианта: или мы кого-то купим, или нас купят. Мы открыты и к тому, и к другому. Бизнес есть бизнес.

Из СМИ стало известно, что в 2007 году американская компания Wrigley приобрела 80% акций Одинцовской кондитерской фабрики за $ 300 млн, что приблизительно равно трем годовым оборотам фабрики в 2006 году. Держателями не вошедших в сделку 20% акций еще около двух лет будут оставаться нынешние владельцы фабрики – Андрей Коркунов и Сергей Ляпунцов, – которые на этот срок продолжат управление предприятием.

Для Wrigley фабрика Андрея Коркунова стала первым в мире кондитерским производством, которое она приобрела, причем, по словам исполнительного председателя Wrigley Билла Ригли-младшего, с пользой для компании в целом.

В то же время выгодность и своевременность сделки для Андрея Коркунова отмечают многие участники рынка. По данным «Бизнес Аналитики», доля марки «А. Коркунов» в январе-сентябре 2006 года сократилась с 42,2% до 33,7% по сравнению с аналогичным периодом 2005 года. По словам гендиректора Рузской кондитерской фабрики Александра Павлова, «Коркунов» достаточно долго рос за счет одного продукта, практически не развивая и не изменяя его, что в итоге и привело к снижению доли компании в сегменте [www.adme.ru].

**Задания:**

1. Дайте общую характеристику Одинцовской кондитерской фабрики по следующим параметрам: виды деятельности, размер предприятия, форма собственности, время образования и основные этапы развития.
2. Проведите системный анализ фабрики и ее системы управления на основе матрицы системных характеристик.
3. Выявите сильные и слабые стороны компании.

# Кейс 2. Глобальные угрозы, локальные возможности?

Взгляд «снаружи внутрь»: ориентиром для любой организации всегда должно служить то, что происходит на рынке, а не в зале заседаний совета директоров компании.

Питер Ф. Друкер

Представьте, что Вы – руководитель отдела маркетинга Одинцовской кондитерской фабрики, выпускающей продукцию под торговой маркой «А. Коркунов». Перед Вами стоит задача изучения внешней среды макроуровня и составления прогноза ее дальнейшего развития. Для этого необходимо выбрать наиболее значимые факторы дальнего окружения, которые создают существенные возможности и угрозы для фирмы. После просмотра «Мониторинга об итогах социально-экономического развития Российской Федерации в 2011 году», составленного министерством экономического развития РФ, «Обзора состояния кондитерской промышленности России, США и Европы», опубликованного в 2007 году[[11]](#footnote-12), и прочей информации с тематических сайтов, Вы остановились на следующих макроэкономических факторах, которые подлежат дальнейшей оценке.

1. **Экономическая среда.**

Из СМИ стало известно, что, после 18 лет переговоров, 16 декабря 2011 г. на 8-й Министерской конференции стран-членов ВТО в Женеве был одобрен пакет документов по присоединению России к всемирной торговой организации[[12]](#footnote-13).

Отечественные производители второй десяток лет ведут упорную, кто удачную, кто почти безнадежную, борьбу с иностранными конкурентами. Похоже, что скоро протоптанная внешнеторговая тропа превратится в цивилизованную дорогу. Интересно, будет ли движение по ней двусторонним?

По данным СМИ, Россия снизит пошлины на ввоз кондитерских изделий, после вступления в ВТО. Наибольшее снижение пошлины коснется шоколада: с сегодняшних 20% до 10% к 2015 году[[13]](#footnote-14).

Сумеет ли наша страна противостоять глобальным угрозам, будет зависеть от ее экономической мощи и политической стабильности.

В соответствии с отчетом министерства экономического развития, прирост ВВП за 2011 год составил 4,3%. Он был обусловлен, прежде всего, ростом обрабатывающих производств, строительства, небывало высокими темпами роста в сельском хозяйстве, повышением потребления, инвестиций и запасов. В то же время отрицательное влияние на ВВП оказало превышение импорта над экспортом[[14]](#footnote-15).

В 2011 году потребительская инфляция достигла минимума в современной российской истории – 6,1%. Замедление инфляции обеспечивалось относительно низким ростом цен на продовольственные товары после высокого роста в прошлом году.

В 2011 году тенденции, оказывающие воздействие на состояние внутреннего валютного рынка, носили разнонаправленный характер. В январе-июле 2011 года благоприятная конъюнктура мировых рынков энергоносителей способствовала сохранению значительного притока средств от внешнеторговой деятельности, что обеспечило превышение предложения иностранной валюты над спросом на внутреннем валютном рынке. Вместе с тем чистый отток капитала частного сектора с российского финансового рынка привел к ослаблению рубля.

О состоянии кондитерской отрасли. На первом кондитерском форуме «Европа – Россия – 2007», который прошел в 2007 году в Москве, отмечалось, что кондитерская промышленность России развивается динамично, расширяется ассортимент кондитерских изделий, совершенствуются технологии, вводятся в эксплуатацию современные предприятия[[15]](#footnote-16). По емкости рынка кондитерских изделий в 2007 г. Россия заняла 4-е место в мире (после Великобритании, Германии и США).

Передовые предприятия отрасли используют импортное оборудование для переработки почти 300 наименований сырья, значительная доля которого ввозится из-за рубежа, причем в дорогих кондитерских изделиях может быть до 20 компонентов. Российская кондитерская продукция имеет высокое качество, но ее доступ на европейский и американский рынки пока ограничен из-за жесткой протекционистской политики, проводимой в странах ЕС, США и других государствах.

Рынок кондитерской продукции состоит из трех сегментов: шоколадные изделия, сахарные изделия (карамель, зефир, конфеты глазированные и др.), сладкие изделия из муки (печенье, торты, пирожные и др.). Его структура в 2006 г. имела следующий вид: доля печенья составляла 20%, конфет глазированных (%) – 19, карамели – 9, шоколадных изделий – 8, тортов и пирожных – 8, вафель и кексов – по 7, крекеров и галет – 4, мармелада и пастилы – 2, восточных сладостей и мягких конфет – по 2, халвы, ириса, драже и др. – по 1,0.

По мнению экспертов, в ближайшее время возможно расширение поставок высококачественной российской кондитерской продукции в страны СНГ, а также в ряд государств ЕС. По оценкам, рынок кондитерской изделий Евросоюза превышает 50 млрд. долл., а емкость рынка четырех стран СНГ (Россия, Белоруссия, Украина, Казахстан) оценивается в 13 млрд. долл.

В последнее время в странах ЕС большое внимания уделяется здоровому образу жизни, пропагандируется «здоровое питание», в том числе путем сокращения потребления сахара, жиров и углеводов. В связи с этим налажено производство карамели без сахара и других кондитерских изделий без консервантов, искусственных красителей и ароматизаторов. В начинку стали добавлять фрукты (мандарины, лимоны и др.), а также фруктовые порошки и гранулы.

Участники форума отмечали, что в последние годы в странах ЕС расширялось производство продукции в премиальном сегменте (с учетом национальной специфики), а также продукции с так называемой добавленной пользой, включающей фрукты и ягоды (клюква, голубика и др.). Компании-производители шоколадных изделий активно расширяют ассортимент (выпускается экзотический шоколад с перцем «чили», шоколадные хлопья, а также шоколад, обогащенный витаминами).

**2. Социальная среда**

В соответствии с отчетом министерства экономического развития РФ за 2011 год[[16]](#footnote-17), численность постоянного населения Российской Федерации на 1 декабря 2011 г. составила 142,9 млн. человек и с начала 2011 года уменьшилась на 33,3 тыс. человек, или на 0,02%.

Естественная убыль населения, приток мигрантов, который в 2011 году на 74,3% компенсировал численные потери населения, – российская реальность, которую должны учитывать предприниматели.

Численность экономически активного населения за 2011 год составила 75,8 млн. человек, что на 0,1 млн. человек больше, чем в 2010 году. В среднем за 2011 год численность безработных составила 5 млн. человек или 6,6% экономически активного населения, что на 0,5 млн. человек меньше, чем в 2010 году.

В целом за 2011 год, по оценке Росстата, номинальная начисленная заработная плата составила 23 532 рубля (прирост относительно 2010 года – 12,2 процента). Рост реальной заработной платы за 2011 год относительно 2010 года составил 3,5% (в 2010 году – 5,2 процента).

Лидерами по уровню заработной платы в течение 2011 года оставались финансовая деятельность и отрасли топливно-энергетического комплекса. Среднемесячная заработная плата в этих видах деятельности превышала среднемесячную заработную плату в целом по экономике в 2,2-2,3 раза. Наиболее низкий уровень среднемесячной заработной платы отмечался в сельском хозяйстве, в производстве кожи и изделий из кожи – 53% от среднероссийской заработной платы и в текстильном и швейном производстве – 47 процентов.

Дифференциация населения по уровню доходов за 2011 год несколько снизилась и составила 16,3 раза против 16,5 раза за 2010 год. На долю 10% наиболее обеспеченного населения в 2011 году приходилось 30,8% общего объема денежных доходов населения, а на долю 10% наименее обеспеченного населения – 1,9%.

На потребление в прошлом году было потрачено 74,1% денежных доходов населения (за 2010 год на эти цели населением было использовано 69,9% денежных доходов). Высокий уровень потребления поддерживался значительным ростом кредитования (за 2011 год объем потребительских кредитов вырос в 3 раза). Кроме того, в 2011 году более чем на 35% выросли расходы на покупку недвижимости.

Характерным для 2011 г. является опережающий (почти в 3 раза) рост оборота непродовольственных товаров над пищевыми продуктами. Причем, как по производственным, так и по непроизводственным товарам происходит сдвиг в пользу дорогой продукции.

Ассортиментная структура продаж товаров в январе-сентябре 2011 года (в фактических ценах), по сравнению с соответствующим периодом 2010 года, остается стабильной. Наибольший удельный вес, по-прежнему, занимают мясо (включая мясо домашней птицы и дичи), продукты и консервы из мяса (8,1%), верхняя одежда (6,8%), бензины автомобильные (6,2%), легковые автомобили (5,3%), фармацевтические, медицинские и ортопедические товары (3,3%), молочные продукты (3,6 процента).

Одновременно в январе-сентябре 2011 года, по сравнению с соответствующим периодом 2010 года, в общем объеме продаж (в фактических ценах) выросла доля растительных масел, сахара, картофеля, свежих овощей и фруктов, крупы, табачных изделий. Среди непродовольственных товаров увеличилась продажа автомобилей легковых и бензинов автомобильных.

Оживление внутреннего спроса в целом в отдельных случаях происходило за счет потребления товаров, поступающих по импорту. Так, объем ввоза изделий и консервов из мяса в январе-ноябре 2011 г., по сравнению с соответствующим периодом прошлого года, вырос на 36%, кондитерских мучнистых изделий – на 18,3%, сахара-сырца – на 16,3%, масла сливочного - на 3,1%, мяса свежего и мороженного (без мяса птицы) – на 3,1%, масла подсолнечного – на 0,5 процента. Уменьшился импорт мяса птицы свежего и мороженного на 13,6 процента. Среди непродовольственных товаров выросли поставки автомобилей легковых на 51,9%, одежды трикотажной и текстильной (в стоимостном выражении) – на 21,5%, мебели (в стоимостной выражении) – на 32,6 процента.

**3. Политическая среда**

Четвертого марта 2012 года Россия выберет нового Президента на следующие 6 лет путем всеобщего, тайного голосования. В развитом мире выборы порождают неопределенность будущего из-за конкурирующих взглядов их участников на стратегию и тактику развития страны. Благодаря преемственности политической власти в России бизнес сообщество может быть спокойно относительно стабильности в ее политической сфере.

**4. Технологическая среда**

Продуктовые инновации в кондитерской отрасли тесно связаны с технико-технологическими, организационными инновациями. Кондитеры могут удивлять любителей сладостей своими фантазиями благодаря специализированному, высокопроизводительному оборудованию, усовершенствованные модели которого постоянно предлагаются их изготовителями.

**5. Экологическая среда**

Законодательство в области охраны окружающей среды ужесточается. Применение «чистых» технологий становится все более выгодным.

**6. Институциональная среда**

Снижение административных барьеров, борьба с коррупцией, развитие судебной системы, конкуренции, малого и среднего бизнеса, финансового рынка и банковского сектора, улучшение инвестиционного климата, регулирование тарифов естественных монополий, формирование единого экономического пространства России, Белоруссии и Казахстана (ЕЭП), судя по отчету министерства экономического развития за 2011 год, находятся в центре внимания российского Правительства[[17]](#footnote-18).

Транспортная инфраструктура в России слабая. Многие регионы нашей страны практически изолированы друг от друга из-за «разбитых» дорог, высоких железнодорожных тарифов и дорогого топлива.

**Задания:**

1. Выявите возможности и угрозы для Одинцовской кондитерской фабрики, порождаемые факторами внешней среды макроуровня.
2. Представьте профиль дальнего окружения фабрики.
3. Составьте сценарии развития внешней среды макроуровня.

# Кейс 3. Ближний круг

Цель маркетинга – сделать усилия по сбыту ненужными.

Питер Ф. Друкер

Представьте, что Вы – руководитель отдела маркетинга Одинцовской кондитерской фабрики, выпускающей продукцию под торговой маркой «А. Коркунов». Перед Вами стоит задача изучения внешней среды микроуровня и составления прогноза ее дальнейшего развития. Для этого необходимо выбрать наиболее значимые факторы ближнего окружения, которые создают существенные возможности и угрозы для фирмы. После прочтения книги «Опыт конкуренции в России», изданной в 2007 году[[18]](#footnote-19), «Обзора Российского рынка шоколадных кондитерских изделий», проведенного в 2006 году[[19]](#footnote-20), и прочей информации с тематических сайтов, Вы остановились на следующих микроэкономических факторах, которые подлежат дальнейшей оценке.

1. **Ресурсы**

Одинцовская кондитерская фабрика в производстве своей продукции использует только качественное сырье, преимущественно, зарубежное. Наибольший удельный вес в себестоимости шоколадных изделий занимают Пьемонтский лесной орех и какао-бобы из Кот-Д’ивуара, стоимость которых подвержена существенным колебаниям. Что касается прочего сырья, то его доля в себестоимости продукции торговой марки «А. Коркунов» незначительная.

1. **Потребители**

Российский рынок кондитерских изделий является привлекательной сферой вложения капитала. По величине совокупного потребления сладостей наша страна находится на четвертом месте в мире, после США, Германии и Англии. При этом рынок имеет огромный потенциал роста. Так, потребление шоколада в Швейцарии составляет 12 кг на душу населения в год, в Германии и Бельгии – 10 кг, во Франции – 7 кг. В России этот показатель меньше в несколько раз. В регионах потребление шоколадных изделий в расчете на душу населения достигает 3-4 кг, в том числе в Москве – около 7 кг[[20]](#footnote-21).

Помимо количественного роста рынка, наблюдается его развитие, формируется готовность потребителей воспринимать уникальное предложение кондитеров. Именно этим можно объяснить успех А.Коркунова, для достижения которого одной только активной позиции производителя было бы недостаточно. В частности, необходимо отметить следующие факторы формирования в России требовательного спроса[[21]](#footnote-22):

1. Повышение покупательной способности домохозяйств благодаря росту реальных располагаемых доходов граждан. За период с 1999 по 2004 гг. реальная заработная плата в Российской Федерации увеличилась на 90%. За 2004-2010 гг. – рост в 1,68 раза[[22]](#footnote-23).

2. За несколько лет работы на отечественном рынке (с начала 1990-х гг.) зарубежные фирмы приучили российского потребителя к достаточно высокому среднему качеству приобретаемых изде­лий. Можно сказать, что сформировался эталон для сравнения.

3. Произошла качественная модификация потребительского спроса. Закончилась эпоха утоления постсоветского голода, когда пре­делом мечтаний был стандартный индустриальный товар среднего качества, предлагаемый по приемлемой цене. Важными и значимыми для многих российских покупателей стали такие характеристики товара, как оригинальная идея, изящный дизайн, высокий уровень обслуживания во время покупки и многие другие.

Особенность российского потребительского рынка – большая доля покупателей с высоким образовательным уровнем, умеющих с умом и вкусом организовать свое потребление.

4. Национальные кулинарные традиции. Средний уровень культуры еды в нашей стране весьма высок. Отчасти – это «пережиток» патриархальных семейных отношений, включавших умение хорошо готовить в число наиболее ценимых достоинств хозяйки дома. Отчасти – следствие неразвитости общепита. Так или иначе, российские потребители (в отличие от многих европейцев и, особенно, американцев) еще не успели забыть вкус хорошей домашней пищи и потому очень отзывчивы на приближение покупаемых в магазине продуктов к этому идеалу.

В структуре рынка шоколадных кондитерских изделий можно выделить следующие сегменты: развесные шоколадные конфеты, шоколадные плитки, упакованные шоколадные конфеты и батончики[[23]](#footnote-24) (табл. 1).

Таблица 1

Структура рынка шоколадных изделий

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Сегменты рынка | Доли по объему, % | | Средние цены, руб/кг | |
| 2005 г. | 2006 г. | 2005 г. | 2006 г. |
| Развесные шоколадные конфеты | 51,0 | 50,2 | 98,95 | 107,82 |
| Шоколадные плитки | 24,0 | 23,8 | 193,79 | 211,17 |
| Упакованные шоколадные конфеты | 12,8 | 13,4 | 304,64 | 333,48 |
| Батончики | 12,2 | 12,6 | 205,98 | 221,05 |

**3. Конкуренция**

**3.1. Представленность фирм в различных сегментах рынка**

**Развесные шоколадные конфеты**

Особенность российского рынка шоколада состоит в преобладании в потреблении развесных конфет, средние розничные цены на которые, как минимум, вдвое ниже цен на другие виды шоколадных изделий. Благодаря этому они доступны широким слоям населения.

Это единственный сегмент рынка, лидерство в котором уверенно удерживают отечественные производители. Речь идет, в первую очередь, о холдинге «Объединенные кондитеры».

Необходимо также отметить региональных производителей, ориентированных на выпуск развесных шоколадных конфет, но их продукция, как правило, продается лишь на локальном рынке.

Заметную роль в продажах развесной шоколадной продукции играют динамично развивающиеся украинские концерны, имеющие в России собственное производство: «Roshen» (КФ «Ликонф», г. Липецк) и «Киев-Конти» (КФ «Кондитер-Курск», г. Курск).

**Шоколадные плитки**

Вторым по емкости выступает сегмент шоколадных плиток, занимающий по объему чуть менее четверти рынка. Несмотря на постепенное сокращение доли данной категории, отмечаемое на протяжении последних нескольких лет, можно говорить о том, что в целом она развивается. В частности, наблюдается смещение потребительского спроса в сторону изделий высокой (210-350 рублей за килограмм), а в крупных городах также и премиальной (более 350 рублей за килограмм) ценовых категорий.

В высоком ценовом сегменте ведущие роли играют «Объединенные кондитеры» с продукцией марок «Вдохновение» и «Бабаевский». Динамично развивается Alfred Ritter GmbH с серией шоколада Ritter Sport, производящегося на Одинцовской кондитерской фабрике.

Кроме того, продолжает укреплять свое положение в высоком ценовом сегменте и ком­пания Kraft Foods – в основном, за счет улучшения позиций шоколадных плиток Milka.

Что касается категории «премиум», то значительная часть продаж здесь обеспечивается импортной продукцией, в частности, компаний Fazer, Cadbury, Lindt. Среди отечественных игроков значимую роль играет Одинцовская КФ с торговой маркой «А.Коркунов», которая в последние два года улучшила дистрибьюцию, нарастила производство и выпустила новые разновидности плиток, главным образом, небольшого порционного формата.

Можно предположить, что тенденция смещения спроса в сторону более дорогой продукции будет сохраняться. Ожидается, что в последующие годы и другие российские производители могут начать выпуск премиальных продуктов в сегменте шоколадных плиток.

**Упакованные шоколадные конфеты**

Сходная тенденция – рост премиальных категорий – характерна и для сегмента упакованного шоколада, доля которого быстро увеличивается. К концу 2006 года удельный вес премиального сегмента (З90-600 рублей за килограмм) рынка упакованных конфет увеличился по объему до 16%, а сегмента «люкс» (более 600 рублей за килограмм) – до 10%.

Крупнейшим игроком в категории дорогих шоколадных конфет остается Одинцовская КФ («А. Коркунов»), однако, ее начинают теснить и другие игроки. Среди быстро развивающихся компаний нужно отметить подмосковные фабрики «Рузанна» с конфетами «Комильфо», «Мечта» с брендом «Лафрэль», «Натуральный продукт» с брендом «Фруже» и ряд других.

Говоря о всей категории упакованных шоколадных конфет, можно отметить, что по общим продажам «А. Коркунов» в 2006 году вышел на первые строки, обогнав Kraft Foods и фактически сравнявшись но объемам продаж с традиционным лидером данного сегмента, концерном Nestle, позиции которого в последние годы ухудшались.

**Батончики**

Сегмент шоколадных батончиков остается самым маленьким на рынке шоколадных изделий, однако, в последние годы он демонстрирует впечатляющие темпы роста. Так, в 2004-2006 годах ежегодный прирост продаж данной продукции составлял 11-14%.

Ключевые игроки сегмента: Mars, Nestle и Cadbury. На их долю приходится до 90% продаж, из которых около 2/3 контролирует безоговорочный лидер категории – компания Mars.

В целом можно предположить, что рынок шоколада в России продолжит расти, хотя и замедленными темпами. Причем по сегментам рост будет неравномерным. Так, ожидается, что высокие темпы роста сохранятся в сегменте батончиков и упакованных конфет. При этом доля шоколадных плиток будет снижаться. Предполагается, что активный рост в этой категории сохранится лишь в верхних ценовых сегментах[[24]](#footnote-25).

**3.2. Альтернативный взгляд на представителей кондитерской отрасли**

Сегодня, условно, все предприятия, представленные на кондитерском рынке России, можно разделить на лидеров, регионалов, новые фирмы и иностранцев[[25]](#footnote-26).

**Лидеры**

Среди предприятий данной группы, в первую очередь, следует отметить традиционную московскую тройку лидеров кондитерского производства. Речь идет о концерне «Бабаевский» (основан в 1804 г.), ОАО «Московская кондитерская фабрика «Красный Октябрь» (1851 г.) и кондитерской фабрике «Рот Фронт» (1826 г.). Впоследствии (2002-2003 гг.) компании организовали холдинг «Объединенные кондитеры».

Ассортимент названных кондитерских фабрик достаточно обширен и многообразен: карамель, ирис, суфле, мармелад, шоколад, подарочные эксклюзивные наборы шоколадных конфет и многое другое. Некоторые виды этой продукции получили международное признание еще до революции и были чрезвычайно популярны в советское время. Так, конфеты «Коровка», «Белоч­ка», «Красная Шапочка», «Мишка на Севере», «Грильяж в шоколаде», «Золотая нива», «Трюфель Экстра», шоколад «Слава», «Аленка», «Вдохновение», карамель «Абрикос», «Вишня», «Слива», «Яблоко» знакомы большинству россиян с детства. Несколько особняком в группе традиционных лидеров стоит кондитерская фабрика «Ударница» (основана в 1929 г.) с ее четкой специализацией на выпуске пастилы, зефира, мармелада.

**Регионалы**

«Советский» ассортимент преобладает и на региональных кондитерских фабриках. Вместе с тем, они уступают традиционным лидерам как по объемам производства, так и по степени известности выпускаемой продукции. Нередко это те же сорта конфет, изготовляемые, из-за отсутствия юридических прав, под другими названиями и с несколько измененной рецептурой.

У местных производителей можно встретить как некачественную, зато дешевую, продукцию, так и исключительно вкусные кондитерские изделия, изготовленные по оригинальным рецептам. Эти объективно перспективные марки, как правило, реализуются только на местном рынке из-за неспособности предприятий к общенациональному продвижению.

**Новые фирмы**

В кондитерской отрасли промышленности широко представлены небольшие фирмы нового типа. Они возникли сравнительно недавно, в период начала рыночных преобразований в российской экономике в середине 90-х гг. прошлого века. К предприятиям этой группы можно отнести ООО «Одинцовская кондитерская фабрика» (торговая марка «А. Коркунов», фирма осно­вана в 1999 г.), кондитерскую фабрику «Русский шоколад» (1996 г.), кондитерскую фабрику «Рузанна» (1998 г.), фабрику «Конфаэль» (основана в 2000 г.), «Натуральные продукты» (торговая марка «Фруже», основана в 1994 г.).

Типичным для данных компаний выступает специализация на сравнительно узких сегментах рынка.

**Иностранцы**

Наконец, четвертая группа компаний, представленных на отечественном кондитерском рынке, – это крупнейшие ТНК. В частности, свою производственную базу в России имеют следующие фирмы: швейцарский концерн «Нестле» (с 1992 г.), американская компания «Марс» (с 1995 г.), германская «Штольверк» (с 1995 г.)

Кроме того, высокий потенциал российского кондитерского рынка делает его притягательным для экспортной экспансии со стороны ближайших соседей. Например, донецкая компания «Киев-Конти» поставляет в Россию почти половину своей продукции (30 тыс. т). Украинская корпорация Roshen поставляет на экспорт, преимущественно в Россию, около 70 тыс. т. конфет.

Иностранный капитал уже пришел во все сулящие реальные прибыли отрасли отечественной экономики и последовательно входит во все новые сферы сразу же, как только они становятся привлекательными с точки зрения получения прибылей. Это создает угрозу для более слабых отечественных предприятий. Однако любопытна следующая тенденция. Темп роста объема продаж крупных фирм не превышает среднего темпа роста экономики страны (рис. 2), в то время как отдельные фирмы среднего размера с уникальным для рынка предложением демонстрируют экспоненциальный рост (рис. 3)[[26]](#footnote-27).

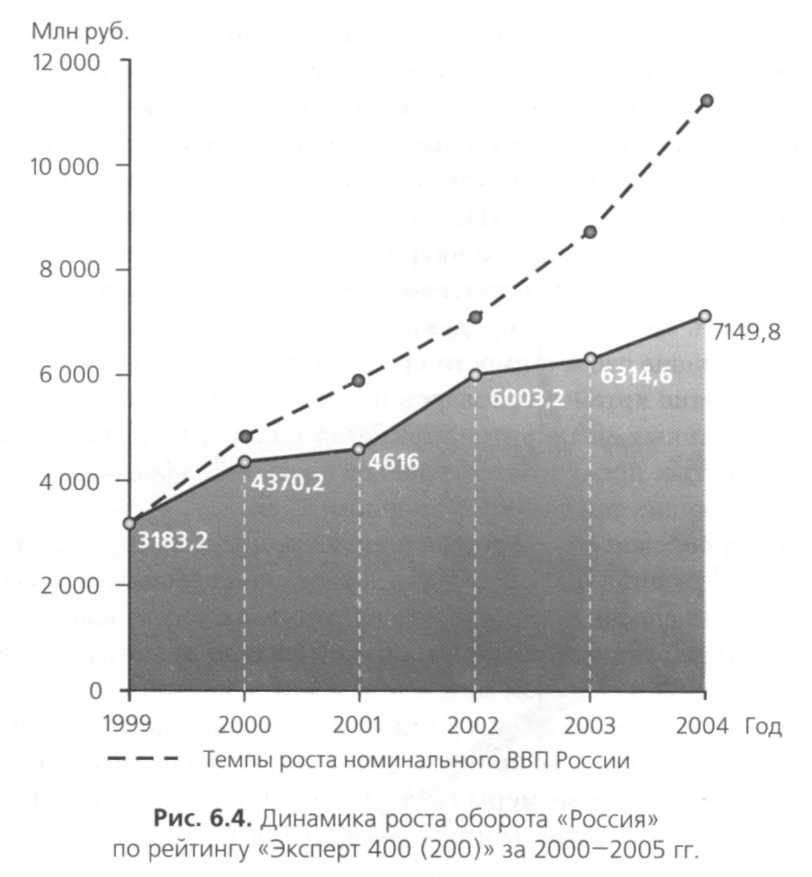


Рис. 2. Динамика роста оборота кондитерской фабрики «Россия» по рейтингу «Эксперт 400 (200)» за 2000-2005 гг.

Увеличение объема реализации почти в 2,5 раза за шесть лет (на рис. 2 показано зачерненной областью) – достойный, но отнюдь не исключительный результат кондитерской фабрики «Россия». За этот же период ВВП страны увеличился в 4,5 раза.

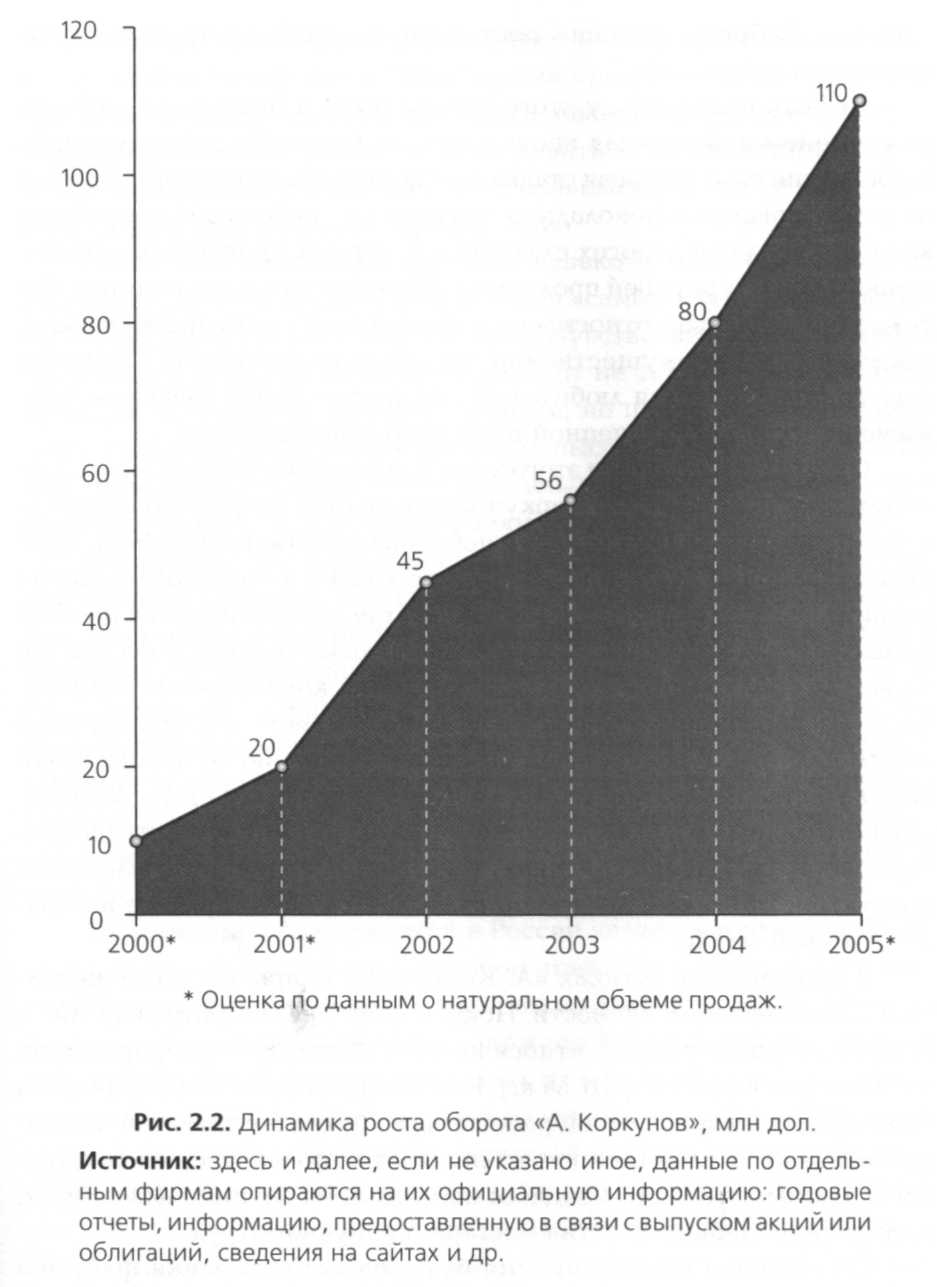


Рис. 3. Динамика роста оборота «А. Коркунов», млн. долл.

Всего за семь лет присутствия на рынке Одинцовской кондитерской фабрике удалось увеличить объемы продаж примерно в 12 раз (рис. 3). Создав сегмент рынка российских конфет премиум-класса, «А.Коркунов» обеспечил себе рост оборота с 10 млн дол. в 2000 г. до 110 млн дол. в 2005 г.

Насколько типичны все эти примеры? Встречаются ли схожие «истории успеха» на других рынках? Ответ на эти вопросы неожиданно оптимистичен: в сегодняшней российской экономике существуют целые «кусты» фирм, стремительно растущих по закону, близкому к экспоненциальному. Они заняты либо в производстве потребительских товаров для россиян среднего достатка, либо в инфраструктуре бизнеса[[27]](#footnote-28).

«Глория Джинс» (одежда) и Ralf Ringer (обувь); «А.Коркунов» (конфеты) и «Лебедянский» (соки); «Микоян» (колбасы) и «Инмарко» (мороженое); «Эвалар» (БАД) и «Данон» (молочные продукты) – все эти «быстрые» фирмы использовали для своего роста энергию увеличившегося потребительского спроса в стране. Причем целевыми клиентами почти всех успешных фирм является один и тот же социальный слой – второй «сверху» квинтиль населения России по уровню доходов.

Ни одна быстрорастущая фирма не делает основной акцент в своем бизнесе на нижние три квинтиля из-за низкой платежеспособности их представителей. Быстрорастущие фирмы обычно не работают и на верхний квинтиль. Богатые русские покупают то, что покупают богатые во всем мире, – продукцию наиболее авторитетных мировых марок. Отечественному производителю привлечь их своим предложением удается в редчайших случаях.

Потенциальные клиенты «быстрых фирм» – это социальный слой, расположенный во втором квинтиле доходов. Речь идет о людях, приспособившихся к рынку (а потому и способных предъявить платежеспособный спрос), но не занявших на нем привилегированных позиций; крепко стоящих на ногах, но вынужденных жестко соизмерять свои расходы с реальной пользой от покупки; интересующихся качеством, но не имеющих возможности переплачивать за бренд.

**Задания:**

1. Выявите возможности и угрозы для Одинцовской кондитерской фабрики, порождаемые факторами внешней среды микроуровня.
2. Представьте профиль ближнего окружения фабрики.
3. Составьте сценарии развития внешней среды микроуровня.

# Кейс 4. Тишь ниш или битва гигантов?

Лучший способ предсказать будущее – это создать его.

Фокусируйте внимание на сильных сторонах и ищите того, кто будет делать все остальное.

Питер Ф. Друкер

Представьте, что Вы – руководитель Одинцовской кондитерской фабрики, выпускающей продукцию под торговой маркой «А. Коркунов». Перед Вами стоит задача уточнения стратегии развития компании. Для этого необходимо определить миссию, главную стратегическую цель фирмы, провести SWOT-анализ предприятия на основе информации, полученной из предыдущих кейсов. Кроме того, необходимо выяснить стратегии конкурентов. В этом поможет книга «Опыт конкуренции в России», изданная в 2007 году[[28]](#footnote-29), из которой Вы узнали следующее.

Приход на российский кондитерский рынок транснациональных компаний потребовал от других участников перемены стратегии. Некоторые предприятия объединили свои усилия путем создания холдингов. Другие компании стали специализироваться на выпуске определенной продукции для конкретного потребителя. Рассмотрим подробней конкурентные стратегии кондитеров.

Фирмы-доминанты

Ситуация, когда степень концентрации в отрасли достигает такого уровня, что одна или несколько фирм начинают однозначно доминировать в ней, требует от прочих участников борьбы немедленно определиться с конкурентной стратегией, а именно выбрать один из следующих вариантов:

* Виолентная стратегия – предполагает прямое противоборство с лидером;
* Патиентная стратегия – состоит в уходе от непосредственной конкуренции за счет специализации на выпуске какой-то особой продукции.

В случае использования виолентной стратегии, необходимо аккумулировать огромные ресурсы, чтобы суметь противостоять гиганту. Соответственно, возникает необходимость слияний и поглощений. В случае применения патиентной стратегии, для успеха решающее значение имеет верный выбор специализации. Она должна быть устойчивой во времени, прибыльной и надежно защищать от экспансии гигантов. Существует и третья возможность – подготовка предприятия к продаже кому-либо из новых лидеров рынка.

Значительное ужесточение конкурентной борьбы на отечественном кондитерском рынке породило идею объединения крупнейших российских производителей кондитерских изделий (ОАО «Московская кондитерская фабрика «Красный Октябрь», ОАО «Рот Фронт» и концерн «Бабаевский») в холдинг «Объединенные кондитеры».

Характерно, что перспективность нового холдинга признают даже крупные иностранные фирмы. Так, «Кэдбери Швеппс», после появления крупного российского игрока, приняла решение об увеличении производства жевательной резинки и сокращении выпуска шоколадных батончиков в России.

Конкретные меры по повышению общей конкурентоспособности, предпринятые холдингом «Объединенные кондитеры» после объединения, фактически копируют стандартный способ достижения успеха, разработанный международными гигантами:

1. сосредоточение крупных финансовых ресурсов и производственных активов;
2. сокращение количества торговых марок;
3. выделение ведущих брендов и их интенсивная маркетинговая поддержка;
4. реструктуризация дистрибьюторской сети;
5. модернизация и унификация производства.

Опыт «Объединенных кондитеров» отнюдь не уникален как для кондитерской промышленности, так и для других отраслей. Знаковым явлением отечественного кондитерского рынка явилось образование в 2001 г. группой Baring Vostok Capital Partners холдинга «СладКо». Он был организован как объединение трех крупных региональных кондитерских фабрик: екатеринбургской «Конфи», ульяновской «Волжанки» и казанской «Зари». Вместе с тем подход «СладКо» имеет и отличительные черты. В корпорации разработана стратегия малозатратного продвижения продукции через укрепление брендов в регионах. «Мы пока финансово не готовы к крупномасштабным рекламным мероприятиям. Но на локальных рынках нас хорошо знают, и поэтому даже простая промоушн-акция – давать людям пробовать продукцию – приносит значительный эффект», – комментирует результаты проводимой политики холдинга по продвижению продукции «Сладко» его генеральный директор Гарри Вилсон.

Конкурентное преимущество крупнейших компаний, располагающих солидной финансовой мощью, базируется на отлаженном массовом производстве стандартных товаров по доступной для большинства потребителей цене. Гарантированный сбыт обеспечивается разветвленной национальной или зарубежной сбытовой сетью и проведением массированной рекламы выпускаемых товаров. Можно сказать, что по своему поведению все гиганты очень похожи друг на друга, вне зависимости от своей национальной принадлежности.

Средний бизнес выбирает специализацию

Ужесточение конкуренции в условиях насыщенного рынка заставило менее крупных производителей действовать неординарно, осуществлять генерацию и поиск интересных идей. Наиболее очевидным ходом для средних фирм было формирование специализированных ниш. Каждая из фирм ориентируется на свою группу клиентов с весьма специфическими запросами. В силу этого спрос на соответствующую продукцию сравнительно невелик, зато таких групп в экономике всегда много. В таблице 1 приведены некоторые из принципиально разных и в то же время одинаково успешных вариантов специализации российских средних кондитерских компаний.

Таблица 1

Варианты специализации российских средних кондитерских компаний

|  |  |
| --- | --- |
| **Компания** | **Специализация** |
| «Русский шоколад» | Пористый шоколад |
| «Рузанна» | 1. Основная специализация: индивидуально упакованные конфеты «европейского стиля» для среднедорогого сегмента.  2. Дополнительная специализация: конфеты «европейского стиля» в коробках для сегмента премиум. |
| «Мечта» | Конфеты «европейского стиля» в коробках для сегмента премиум (ракушки, шары) |
| «Коркунов» | Конфеты «русского стиля», выполненные по европейской технологии |
| «Конфаэль» | Художественные произведения из шоколада, поточное производство по индивидуальным заказам |
| «Фруже» | Конфеты на базе цукатов, сухих фруктов, драже из орехов |

**«Русский шоколад»**

В компании «Русский шоколад» идею позиционирования обнаружили с помощью проведения маркетингового исследования отечественного рынка, результаты которого показали, что пористый шоколад практически недоступен потребителям. Отечественные фабрики выпускали его в мизерных объемах, иностранная продукция была слишком дорога. В то же время опрос потребителей показал, что именно пористый шоколад пользуется наибольшим спросом. «Открытие» перспективного сегмента позволило фабрике занять 15% российского рынка плиточного шоколада и стать заметным экспортером этой продукции (фирма контролирует около 8% украинского рынка).

**«Рузанна»**

Кондитерскую фабрику «Рузанна» также можно отнести к небольшому бизнесу. Фабрика имеет всего два цеха с несколькими производственными линиями в каждом. Однако современное оборудование ведущих фирм Германии и Италии, полная автоматизация технологического процесса, использование высококачественного сырья, тщательный контроль над ходом технологического процесса и качеством выпускаемой продукции позволяют производить высококачественные изделия.

От иностранных компаний «Рузанну» отличает ассортимент и, прежде всего, выпуск индивидуально упакованных конфет, продаваемых вразвес. Эта традиционно принятая в России практика на Западе совершенно не распространена, шоколадные конфеты продаются там только в коробках. Характерно, что почти нет индивидуально упакованных конфет и в ассортименте российских «дочек» ТНК. От российских производителей фабрика отличается применением западных технологий (наиболее сильно влияющее на вкус отличие – использование шоколадной массы с экстра-мелким помолом какао-бобов).

В итоге продукция кондитерской фабрики «Рузанна»: суфле, ассорти, мармелад, молочные конфеты, шоколад, активно продвигаемая под общефирменным зонтичным брендом, четко позиционирована в среднедорогом сегменте российского рынка кондитерских изделий и в таком качестве почти не имеет конкурентов.

**«А. Коркунов»**

«Одинцовская кондитерская фабрика», возглавляемая Андреем Коркуновым, стала первооткрывателем сегмента дорогого шоколада среди отечественных компаний.

Помимо уникальности, нишевая специализация облегчает международное сотрудничество. Так, в 2004 г. на мощностях Одинцовской кондитерской фабрики начался выпуск дорогого плиточного шоколада «Риттер-Спорт» (марка принадлежит немецкой фирме Alfred Ritter GmbH, в дальнейшем она планирует открыть собственное производство в России). Это нормальный, типовой вариант сотрудничества. Чтобы использовать производственное мастерство «А. Коркунова», «Риттер-Спорт» согласился вложить половину из 20 млн дол., необходимых для расширения мощностей с 8 до 22 тыс. т в год. Причем возвращать эти деньги «А. Коркунову» впоследствии не придется. Из полученного прироста мощностей 20% должны быть использованы на выпуск шоколада немецкой фирмы, а стоимость этой производственной услуги будет засчитываться в погашение долга «А. Коркунова».

В описанной сделке проявилась высочайшая международная репутация российского производителя. Чтобы получить доступ к его производственным мощностям именитый немецкий производитель даже оказался готов сам профинансировать их создание.

Общим последствием всех усилий стал фантастический успех молодой фирмы. Всего за семь лет присутствия на рынке Одинцовской кондитерской фабрике удалось увеличить объемы продаж примерно в 12 раз. Для сравнения: у крупных производителей, включая опирающуюся на мощь «Нестле» фабрику «Россия», рост за это время был, в лучшем случае, трех-четырехкратным.

Подведем итоги. К созданию уникального предложе­ния производители идут по-разному. Некоторые вначале целенаправленно занимаются детальным ана­лизом рынка и проводят подробное исследование вкусов и предпочтений потребителей, кому-то правильный выбор помогает сделать интуиция, иногда в основе рождения уникальной идеи находится случай. Принципиальной, однако, является нацеленность на создание продукта, радикально отличающегося от имеющихся на рынке аналогов. Обратим внимание на то, что массовый характер такие поиски приобретают после появления на рынке фирм-доминантов. Большинству средних предприятий становится ясно, что выпуск стандартной продукции лишает их будущего. Далее следует организация производства высококачественного товара (качественный продукт - хорошая упаковка - достойная обстановка продажи - отличный сервис - бренд, ассоциирующийся с высоким качеством). Дополняет стратегию узконаправленный целевой маркетинг, ориентированный на знатоков и ценителей. Так, «шоколадные бутики» А. Коркунова, в этом смысле, выглядят «родными братьями» пивных ресторанов О. Тинькова. В них ходят отнюдь не рядовые потребители. Там легко внушить почтение к своей продукции.

**«Конфаэль»**

Красногорская кондитерская фабрика «Конфаэль» является не только создателем уникального предложения, но и находится у истоков формирования принципиально нового рыночного сегмента – производства произведений искусства из шоколада. Фабрика позиционирует себя как «шоколадное ателье». Она стала первой и единственной не только в России, но и в мире компанией, где можно купить произведение искусства из шоколада: скульптуру, картину, фотографию или их целостную композицию.

СМЕШАННЫЕ СТРАТЕГИИ

Вывод на рынок холдингом «Объединенные кондитеры» шоколада класса премиум под торговой маркой «Эйнемъ» отражает достаточно распространенную ситуацию: крупный производитель массовой продукции делает попытку закрепиться в дорогостоящем сегменте. Мировой опыт показал, что чтобы преуспеть в этом нетипичном для крупных производителей бизнесе, необходимо вести его обособленно от основного. «Объединенные кондитеры» полностью соблюдают это правило:

1. был выпущен продукт с премиальными потребительскими характеристиками (конфеты, сделанные вручную), для этих целей выделен специальный цех;
2. все компоненты формируемого бренда направлены на поддержание элитного имиджа (название «Эйнемъ» со старорежимным «ъ» в конце слова; прямая ссылка на упаковке на то, что фирма является поставщиком императорского двора; строгий стиль оформления коробки и ее скромные размеры; особое устройство упаковки; высокая цена и пр.);
3. логотип производителя – «Красный октябрь» – на коробке не значится (лишь мелким шрифтом указано его название), в то время как марка «Эйнемъ» подчеркнута;
4. для продвижения используются особые каналы распределения (элитные магазины, бутики).

Выход на элитный рынок является для производителя массовой продукции опасным приключением. Здесь действуют совершенно другие законы, чем при выпуске стандартных изделий. Прежде всего, надо выпустить действительно очень хороший товар (негармоничные, не во всех отношениях превосходные продукты в данном случае неприемлемы). Далее необходимо в деталях изучить потребности весьма привередливых целевых потребителей и быть готовым следовать даже их причудам.

Кроме того, именно на премиальном сегменте рынка особенно высоко ценится созданная годами и десятилетиями репутация производите­ля, новичку ее наработать непросто.

Упомянем также то, что сепаратное «ведение» топ-марки, как правило, требует больших финансовых и организационных затрат. Данное обстоятельство недооценивается особенно часто: очень вероятно, что ради обеспечения успеха топ-марки от основного, неизмеримо более важного, бизнеса придется отрывать лучшие мозги фирмы. А размеры рынка, который благодаря им удастся завоевать, оказываются весьма невелики, особенно если оценивать их в процентах к общему обороту корпорации. Наградой за все трудности и риски служит типичная для премиальных сегментов возможность получения повышенной нормы прибыли с каждой проданной единицы товара, а также укрепление общего престижа корпорации. Достаточно ли этих плюсов, чтобы перевесить минусы?

Помимо «Объединенных кондитеров», продукцию премиального сегмента начали выпускать и другие крупные российские производители классической шоколадной продукции, например, кондитерское объединение «СладКо».

**Вопросы:**

1. Как можно сформулировать миссию Одинцовской кондитерской фабрики?
2. Какую стратегию роста (по И. Ансофу) реализует Одинцовская кондитерская фабрика, фирмы-доминанты?
3. Перечислите основные составляющие конкурентного преимущества Одинцовской кондитерской фабрики. Можно ли их назвать долговременными?
4. Какую конкурентную стратегию (по М. Портеру) реализует Одинцовская кондитерская фабрика, фирмы-доминанты?
5. Назовите составляющие функциональной стратегии Одинцовской кондитерской фабрики, фирм-доминантов.

**Задания:**

1. Определите конкурентную позицию Одинцовской кондитерской фабрики на кондитерском рынке.
2. Проведите SWOT-анализ предприятия А. Коркунова. Предложите возможные стратегические и/или тактические мероприятия по улучшению деятельности компании.

# Кейс 5. Примеряя на себя эталон

Организованное отслеживание прогресса, результатов и обратной связи – обязательный элемент эффективной программы действий.

Питер Ф. Друкер

Представьте, что Вы – руководитель финансового отдела Одинцовской кондитерской фабрики, выпускающей продукцию под торговой маркой «А. Коркунов». Перед Вами стоит задача изучения эффективности функционирования предприятия. Пусть, в наличии имеется следующая информация (табл.1 – 3)[[29]](#footnote-30).

Таблица 1

Общая информация по предприятию

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Показатели** | **Ед.изм.** | **2007 г.** | **2010 г.** |
| Численность персонала | чел. | 150 | 150 |
| Годовой фонд заработной платы | тыс.руб. | 36 000 | 45 000 |
| Количество инноваций на предприятии | шт. | 13 | 18 |
| Объем производства | тонн | 17 184 | 19 000 |
| Емкость рынка | тонн | 52 073 | 52 342 |
| Годовая производственная мощность | тонн | 22 344 | 22 344 |

Таблица 2

Баланс предприятия на конец отчетного периода, тыс.руб.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Показатели** | **2007 г.** | **2008 г.** | **2009 г.** | **2010 г.** |
| **Активы:** | | | | |
| **Внеоборотные активы, в т.ч.:** | **55 239** | **48 869** | **94 989** | **81 498** |
| Остаточная стоимость ОПФ | 49 056 | 48 108 | 44 618 | 41 127 |
| Незавершенные капитальные вложения | 5 812 | 390 | 50 000 | 40 000 |
| Отложенные налоговые активы | 371 | 371 | 371 | 371 |
| **Оборотные активы, в т.ч.:** | **66 757** | **54 784** | **72 176** | **101 238** |
| Запасы сырья и материалов | 26 866 | 19 272 | 20 768 | 22 980 |
| Готовая продукция | 3 223 | 4 000 | 4 366 | 4 803 |
| НДС уплаченный | 315 | 352 | 384 | 422 |
| Дебиторская задолженность | 26 779 | 22 730 | 24 781 | 27 248 |
| Денежные средства | 7 516 | 8 430 | 9 198 | 10 185 |
| Прочие активы | 2 058 | 0 | 12 679 | 35 600 |
| **Итого активов** | **121 996** | **103 653** | **167 164** | **182 736** |

Баланс предприятия на конец отчетного периода, тыс.руб. (продолжение)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Показатели** | **2007 г.** | **2008 г.** | **2009 г.** | **2010 г.** |
| **Пассивы:** | | | | |
| **Источники собственных средств, в т.ч.:** | **68 586** | **74 771** | **76 857** | **81 052** |
| Уставный капитал | 689 | 689 | 689 | 689 |
| Нераспределенная прибыль | 45 588 | 51 773 | 53 859 | 58 054 |
| Добавочный капитал | 22 205 | 22 205 | 22 205 | 22 205 |
| Резервный капитал | 104 | 104 | 104 | 104 |
| **Долгосрочные пассивы, в т.ч.:** | **761** | **761** | **60 761** | **60 761** |
| Долгосрочные кредиты | 0 | 0 | 60 000 | 60 000 |
| Отложенные налоговые обязательства | 761 | 761 | 761 | 761 |
| **Краткосрочные пассивы, в т.ч.:** | **39 487** | **26 842** | **29 547** | **40 922** |
| Краткосрочные кредиты | 580 | 5 850 | 9 350 | 19 350 |
| Счета к оплате | 22 499 | 8 238 | 7 486 | 7 881 |
| Расчеты с бюджетом | 8 137 | 6 925 | 6 571 | 7 219 |
| Расчеты с персоналом | 8 137 | 5 349 | 5 616 | 5 897 |
| Авансы покупателей | 0 | 480 | 524 | 576 |
| Прочие кредиторы | 13 296 | 1 279 | - | - |
| **Итого пассивы** | **121 996** | **103 653** | **167 165** | **182 736** |

Таблица 3

Отчет о прибылях и убытках предприятия, тыс.руб.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Показатели** | **2007 г.** | **2008 г.** | **2009 г.** | **2010 г.** |
| **Доходы и расходы по обычным видам деятельности:** | | | | |
| Выручка (нетто) от продажи ТРУ (за минусом НДС, акцизов и аналогичных обязательных платежей) | 523 070 | 583 944 | 637 385 | 701 223 |
| Полная себестоимость проданных ТРУ | -495 802 | -545 742 | -595 687 | -655 348 |
| Прибыль (убыток) от продаж | 27 268 | 38 202 | 41 698 | 45 874 |
|  | | | | |
| **Прочие доходы и расходы:** | | | | |
| Проценты к уплате | -137 | -819 | -9 709 | -11 109 |
| Прочие доходы | 5 204 | 5 204 | 5 204 | 5 204 |
| Прочие расходы | -8 133 | -8 133 | -8 133 | -8 133 |
| Прибыль (убыток) до налогообложения (бухгалтерская прибыль) | 24 202 | 34 454 | 29 060 | 31 836 |
| Налог на прибыль | -6 893 | -8 269 | -6 974 | -7 641 |
| **Чистая прибыль (убыток) отчетного периода** | **17 309** | **26 185** | **22 086** | **24 196** |
| Чистая прибыль (убыток) нарастающим итогом | 17 309 | 43 494 | 65 580 | 89 775 |
| Дивиденды | - | -20 000 | -20 000 | -20 000 |
| **Нераспределенная прибыль** | **45 588** | **51 773** | **53 859** | **58 054** |

**Задания:**

1. Проанализируйте деятельность предприятия за указанный период.
2. Оцените эффективность функционирования организации с помощью динамического норматива.
3. Постройте «дерево проблем» для Одинцовской кондитерской фабрики, при этом используйте информацию из всех представленных на данный момент кейсов.

# Кейс 6. Осознанный выбор очевидного

Успеха в процессе принятия решения добивается тот, кто всегда готов к рассмотрению всей совокупности альтернативных решений.

Питер Ф. Друкер

Представьте, что Вы – руководитель Одинцовской кондитерской фабрики, выпускающей продукцию под торговой маркой «А. Коркунов». Перед Вами стоит задача выбора наилучшего проекта из ряда альтернатив, соответствующих общей стратегии развития предприятия. Пусть, в наличии имеется следующая информация (табл.1)**[[30]](#footnote-31)**.

Таблица 1

Значения чистой приведенной стоимости (NPV) проектов Одинцовской кондитерской фабрики при различных сценариях развития внешней среды

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Сценарии**  **Проекты** | **Оптимистический** | **Наиболее вероятный** | **Пессимистический** |
| Проект № 1 | 21 6790 | 11 501 | 8 958 |
| Проект № 2 | 10 6117 | 8 452 | 3 357 |
| Проект № 3 | 9 796 | 6 572 | 1 648 |

**Задания:**

1. Выберите наилучший проект на основе критериев Вальда, Севиджа, Гурвица и Лапласа.
2. Постройте «дерево целей» для Одинцовской кондитерской фабрики, при этом используйте информацию из всех представленных на данный момент кейсов.

# Кейс 7. Организационная поддержка изменений

Цель организации – высвобождение и мобилизация энергии людей, а не достижение симметрии или гармонии.

Питер Ф. Друкер

Представьте, что Вы – руководитель Одинцовской кондитерской фабрики, выпускающей продукцию под торговой маркой «А. Коркунов». Перед Вами стоит задача изучения организационной структуры предприятия с тем, чтобы принять соответствующие решения по ее улучшению в соответствии с текущей ситуацией, целью и стратегией фирмы. Пусть, в наличии имеется следующая информация[[31]](#footnote-32).

Процесс производства шоколадных изделий на Одинцовской кондитерской фабрике полностью автоматизирован. Он контролируется **начальником производства**, который выполняет следующие должностные обязанности:

1. Осуществляет техническое и административно-хозяйственное руководство цехом;
2. Организует производство продукции, соответствующей установленным требованиям, что предусматривает следующее:
   1. Подбор рабочих, их обучение, руководство их работой;
   2. Соблюдение требований по эксплуатации и техническому обслуживанию технологического оборудования;
   3. Поддержание должного состояния цеха и закрепленной территории;
   4. Осуществление производственной деятельности в соответствии с целями и задачами Политики предприятия в области качества;
   5. Анализ выявленных несоответствий, разработку и реализацию мероприятий по их устранению.

Начальник производства подчиняется управляющему фабрики.

Вопросы по техническому развитию и обслуживанию оборудования предприятия находятся в ведении **главного инженера**. Он выполняет следующие должностные обязанности:

1. Осуществляет руководство техническим развитием предприятия с целью достижения требуемого уровня качества продукции;
2. Обеспечивает эффективность технических решений, своевременную и качественную подготовку производства, техническую эксплуатацию, ремонт и модернизацию оборудования;
3. Руководит работами по обеспечению предприятия материально-техническими ресурсами.

В его подчинении находятся главный механик, возглавляющий ремонтно-механический участок (РМУ), а также главный энергетик, контролирующий работу ремонтно-энергетического участка (РЭУ) и отдела автоматизации.

Предприятие предъявляет высокие требования к своим поставщикам сырья. **Начальник отдела снабжения** обеспечивает проведение работ по своевременной поставке сырья, необходимого для производства готовой продукции.

В Одинцовской кондитерской фабрике уделяется огромное внимание контролю качества сырья и готовой продукции. Вопросами качества занимается **производственно-технологическая лаборатория (ПТЛ)**. Должностные обязанности начальника ПТЛ:

1. Осуществляет руководство и координацию деятельности всех служб предприятия по вопросам качества продукции;
2. Осуществляет руководство производственно-хозяйственной деятельностью лаборатории;
3. Обеспечивает проведение работ по контролю качества поступающего сырья;
4. Осуществляет контроль за выработкой продукции в строгом соответствии со стандартами, техническими условиями и рецептурой, ее хранением и отгрузкой потребителю;
5. Руководит разработкой и внедрением мероприятий по повышению качества выпускаемой продукции;
6. Организует сбор, анализ и хранение данных о качестве сырья и готовой продукции.

Производство ведется по уникальным рецептам и технологиям, разработанным в собственной **инновационной (экспериментальной) лаборатории** компании. Поиск оригинальных рецептов и сегодня на фабрике в центре внимания. Работа специалистов экспериментальной лаборатории в высшей степени ориентирована на рынок, поэтому осуществляется в тесной связи с работниками отдела маркетинга и сбыта.

**Отдел сбыта** осуществляет организацию сбыта продукции в соответствии с планами продаж, заключенными договорами и заявками потребителей.

Должностные обязанности **начальника отдела маркетинга**:

1. Организует комплексное изучение рынка готовой продукции и сырья;
2. Руководит разработкой маркетинговых программ, направленных на увеличение объемов реализации продукции и получаемой прибыли.

Дизайн упаковки для конфет марки «А. Коркунов» разрабатывает **дизайн-студия**, работающая при кондитерской фабрике. Она отслеживает новые тенденции в дизайне, упаковке с тем, чтобы использовать оригинальные идеи при оформлении продукции.

**Отдел кадров** организует подбор, обучение, переобучение, повышение квалификации кадров, разрабатывает положения о подразделениях и должностные инструкции.

**Юридический отдел** оформляет договоры на покупку ресурсов и продажу готовой продукции, отслеживает соответствие деятельности предприятия новым нормативно-правовым актам.

Должностные обязанности **главного экономиста**:

1. Обеспечивает финансовыми ресурсами деятельность фабрики;
2. Руководит работами по разработке и оформлению долгосрочных, годовых и оперативных планов;
3. Готовит управленческие отчеты о результатах деятельности предприятия.

**Бухгалтерия** осуществляет точный и своевременный учет результатов деятельности предприятия в соответствии с установленными правилами.

**Президент компании** осуществляет стратегическое управление деятельностью предприятия в соответствии с Уставом и решениями общего собрания участников.

**Исполнительный директор (управляющий)** является первым заместителем президента компании, осуществляет оперативное руководство деятельностью предприятия в соответствии с Уставом, решениями общего собрания участников, приказами и распоряжениями президента компании. Организует работу и эффективное взаимодействие всех подразделений фабрики.

Из приведенной в кейсе 1 части интервью с основателем Одинцовской кондитерской фабрики А.Н. Коркуновым видно, что на первых этапах работы предприятия степень централизации управления была очень высокой. А. Коркунов сам разрабатывал дизайн упаковки, придумывал рекламные ролики, активно участвовал в создании новых рецептов конфет. Он знал на фабрике каждую трубу и каж­дый вентиль. Сегодня ситуация несколько изменилась. Пришло понимание того, что многие функции могут быть более успешно выполнены соответствующими специалистами, которые работают на фабрике как одна семья. Однако есть функции, которые А. Коркунов не может поручить никому. Это придумывание новых конфет и создание бренда.

**Задания:**

1. Изобразите схему существующей организационной структуры фирмы. Определите ее вид и сделайте вывод об ее соответствии текущей ситуации и намерениям компании.
2. Постройте матрицу «цели – организационная структура», с помощью которой определите недостающие и/или избыточные организационные подразделения компании.
3. Что Вы можете сказать о социально-психологическом климате (СПК) в организации?
4. Предложите способы улучшения организационной структуры и СПК в компании.

# Кейс 8. Управленческое решение в действии

Даже самый лучший план – это всего лишь благие намерения до тех пор, пока он не будет реально приведен в действие с помощью необходимых ресурсов.

Питер Ф. Друкер

Представьте, что Вы – руководитель экспериментальной лаборатории Одинцовской кондитерской фабрики, выпускающей продукцию под торговой маркой «А. Коркунов». У Вас возникла идея производства нового продукта. Перед Вами стоит задача оценки времени реализации данного проекта. Для этого необходимо построить и оценить диаграмму Ганта по следующей имеющейся информации[[32]](#footnote-33).

**Исходное событие**: возникла идея производства нового продукта.

**Завершающее событие**: принято решение о массовом производстве нового продукта.

**Следующие работы сетевого графика заканчиваются к одному и тому же периоду времени:**

1. Комплексное исследование рынка и компании с целью определения востребованности нового продукта и наличия возможностей для его производства (1 мес.).
2. Изучение рецептуры нового продукта и заказ ингредиентов (3 мес.).
3. Определение места для экспериментального цеха и установка недостающего оборудования (2 мес.).
4. Разработка торговой марки и упаковки (1 мес.).
5. Рекламная кампания (3 мес.).
6. Получение разрешения на производство пробной партии нового продукта (1 неделя).
7. Комплектация кадрами экспериментального цеха (1 неделя).

**Следующие работы сетевого графика начинаются одновременно, после выполнения предыдущих работ:**

1. Производство пробной партии нового продукта (2 мес.).
2. Экспертиза нового продукта (1 мес.).
3. Реализация пробной партии (2 мес.).
4. Изучение результатов реализации пробной партии (1 мес.).

**Задания:**

1. Постройте диаграмму Ганта для проекта запуска нового продукта.
2. Оцените продолжительность критического пути проекта.

# Кейс 9. Поднимаясь над суетой

Глава компании – это связующее звено между реальностью внешнего мира и изолированностью мира внутреннего. Внутри есть только расходы. Снаружи – результаты.

Питер Ф. Друкер

Представьте, что Вы – руководитель Одинцовской кондитерской фабрики, выпускающей продукцию под торговой маркой «А. Коркунов». Перед Вами стоит задача разработки эталонной системы управления для данной организации, чтобы, в случае необходимости, внести необходимые изменения в деятельность предприятия. Для этого используйте информацию из предыдущих кейсов, а также успешный опыт Красногорской кондитерской фабрики «Конфаэль», представленный ниже[[33]](#footnote-34).

Красногорская кондитерская фабрика «Конфаэль» является не только создателем уникального предложения, но и находится у истоков формирования принципиально нового рыночного сегмента – производства произведений искусства из шоколада. Фабрика позиционирует себя как «шоколадное ателье». Она стала первой и единственной не только в России, но и в мире компанией, где можно купить произведение искусства из шоколада: скульптуру, картину, фотографию или их целостную композицию. Вместе с тем путь создания уникального предложения во многом является типовым и почти точно повторяет опыт А. Коркунова.

1. Оригинальная идея. К идее производства произведений искусства из шоколада на фабрике пришли совершенно случайно. При подготовке презентации, приуроченной к открытию кондитерской фабрики (2000 г.), решили уйти от банальных подарков гостям в виде пакетов с конфетами, искали что-то оригинальное и неизбитое. Стремление как-то удивить гостей зародило идею сделать каждому гостю памятные десятикилограммовые медали из шоколада. В дальнейшем идея ручного производства получила творческое развитие на «Конфаэль». «Идея, ради которой мы создали эту фабрику, состояла в следующем: выпускать не просто вкусный высококачественный шоколад, а создать абсолютно новое направление в российской кондитерской промышленности – продукцию для гурманов и шоколадные подарки», – комментирует процесс поиска новаторской идеи председатель совета директоров компании «Конфаэль» Ирина Эльдарханова.

Ассортимент кондитерской фабрики «Конфаэль» насчитывает более 300 наименований конфет, в том числе 100 видов эксклюзивных, большинство из которых изготовлено вручную. Компанией запатентована идея производства индивидуализированных, персональных конфет. Любая фантазия клиента может быть воплощена в шоколаде. Компания «Конфаэль» сумела превратить шоколад в материал, из которого создаются художественные объекты.

«Конфаэль» является единственной российской компанией, которая создает обновляемые шоколадные коллекции, производит смену «моделей» из шоколада каждый сезон и к праздникам. К примеру, зимой кондитерская фабрика выпускает «зимние» конфеты со снежинками и снеговиками, летом – летние, в цветочном оформлении. Упаковка шоколадных изделий соответствует сезону. Недавно позиционирование фабрики в сегменте эксклюзивного предложения было оцене­но организаторами российской национальной художественной премии «Овация». «Конфаэль» присудили победу в номинации «За создание нового направления в искусстве».

Созданное красногорской кондитерской фабрикой уникальное предложение нашло признание и поддержку у потребителей. Основной потребительской аудиторией компании являются обеспеченные люди, с типичным для представителей среднего класса доходом, корпоративные клиенты, рестораны, кафе.

2. Специфическая технология. Компанией «Конфаэль» создана уникальная технология производства кондитерских изделий, опирающаяся на повышенные требования к персоналу. Это единственная в России компания, наладившая поточное производство шоколада ручной работы. В ряде областей ее технологии имеют не только национальный, но и мировой приоритет. Например, существует достаточно редкая технология – печать на шоколаде, которой владеют всего четыре компании в мире. «Конфаэль» попробовал пойти дальше, а именно – воспроизвести в шоколаде особенности личного почерка (что важно при выполнении индивидуальных заказов). Новая технология оказалась весьма перспективной. Теперь «Конфаэль» – единственная фирма в мире, способная перенести на шоколад не только почерк, но и любые рисунки или фотографии.

Технологи фабрики – это настоящие профессионалы, способные проявить фантазию и инициативу, обладающие мастерством и отменным вкусом. Ими скрупулезно рассчитывается, к примеру, слой шоколада, покрывающего орехи, поскольку ставится задача подчеркнуть, а не заглушить тонкий вкус благородных орехов или экзотических фруктов. Многие компоненты, входящие в рецепты, ранее не использовались российскими кондитерами. Большинство рецептов – это авторские работы, которые имеют патентную защиту.

3. Специализированный маркетинг. Как известно, эксклюзивная продукция, представленная в сегменте «суперпремиум», предполагает использование специальных методов продвижения среди целевой группы покупателей, следовательно, нуждается в оригинальном продвижении. Простая реклама становится менее действенным способом распространения рекламируемых изделий. В частности, «Конфаэль» убедилась в неэффективности проведения широкомасштабной рекламной акции в форме размещение символа фирмы (золотой бабочки) на рекламных щитах в Москве. По опыту этого провала на фабрике было принято решение об отказе использовать традиционные способы продвижения продукции.

В качестве нетрадиционных методов продвижения были избраны меценатство и спонсорство. Сотрудничество кондитерской фабрики «Конфаэль» с благотворительным фондом Мстислава Ростроповича реализуется через оплату грантов на обучение талантливых студентов в музыкальных вузах России. Фабрикой осуществляется кураторство известных масштабных проектов (спортивных и культурных). Компания «Конфаэль» изготавливает оригинальные призы и подарки участникам таких мероприятий.

Реализация эксклюзивных изделий требует особой системы продаж. Продажа оригинальных моделей из шоколада ручной работы производится компанией «Конфаэль» в специальных точках – ресторанах, кофейнях, шоколадных бутиках.

Реализация приготовленных вручную кондитерских изделий через собственные магазины позволяет не только выдерживать жесткие требования к условиям хранения, перевозки и сервировки, но и ежесезонно производить обновление шоколадных коллекций. С помощью бутиков стало возможным осуществлять более тесные контакты с клиентами.

Один из новых приемов воздействия на потребителей – их вовлечение в рисование по шоколаду. В случае необходимости можно воспользоваться советом профессионального художника, работающего на шоколадной фабрике «Конфаэль» и дающего мастер-класс в кофейне. Он вызывает восторг у детей и, как правило, не оставляет равнодушными и родителей. Родители рисуют вместе с детьми, забывая о своем возрасте. Из «точки общественного питания» бутик превращается в, своего рода, аттракцион или клуб, что способствует установлению тесной эмоциональной связи потребителей с «Конфаэль».

Завоевав симпатии россиян, украинцев, американцев, немцев и англичан, компания «Конфаэль» готовится к выходу на новые рынки, не прекращая при этом экспериментировать. Специально для участия в Шоколадном шоу в Париже фабрикой разработана особая коллекция шоколадных открыток на французском языке с видами достопримечательностей столицы Франции. В Саудовской Аравии «Конфаэль» была представлена «Мусульманская коллекция», которая вызвала восторг аравийцев.

«Нам часто говорят: вы компания, которая сама создает рынок, сама создает спрос, поскольку предлагает то, чего раньше не было. И в этом смысле нам приходится постоянно экспериментировать. А сложность заключается в том, что заранее никогда не знаешь, насколько наши идеи способны найти отклик у потребителей», – утверждает И. Эльдарханова.

**Задания**:

1. Используя стратегию системного проектирования, разработайте эталонную систему управления для Одинцовской кондитерской фабрики.
2. Постройте «решетку» сильных и слабых сторон предприятия А. Коркунова.
3. Дайте рекомендации по совершенствованию существующей системы управления Одинцовской кондитерской фабрики.

# Заключение

Эффективное выполнение специалистом своих функций требует всесторонней оценки ситуации, что предполагает использование системного подхода. При этом важно не только знание методов системного анализа, но и наличие навыков их применения на практике, умение работать с экономической информацией. Сборник кейсов помогает отработать на конкретных бизнес-ситуациях методы системного анализа, что является важной составляющей хорошего усвоения теоретического материала, залогом качественного выполнения проекта системного исследования выбранной организации. Кроме того, вырабатывается необходимое на практике умение взглянуть на ситуацию «сверху», увидеть ее целостно, во всех взаимосвязях, без чего невозможно успешное решение проблем.

1. Чикер В.А. Методология и методы социально-психологических исследований: Учеб. пособие. – СПб.: Изд-во С.-Петерб. ун-та, 2010. – 135 с. [↑](#footnote-ref-2)
2. Опыт конкуренции в России: причины успехов и неудач / кол. авторов; автор проекта и координатор исследований А.Ю. Юданов. – М.: Финансовая компания «ИНТРАСТ»; КНОРУС, 2007. – 464 с. [↑](#footnote-ref-3)
3. www.wikipedia.org [↑](#footnote-ref-4)
4. www.korkunov.ru [↑](#footnote-ref-5)
5. www.shokoladka.ru [↑](#footnote-ref-6)
6. Опыт конкуренции в России: причины успехов и неудач / кол. авторов; автор проекта и координатор исследований А.Ю. Юданов. – М.: Финансовая компания «ИНТРАСТ»; КНОРУС, 2007. – 464 с. [↑](#footnote-ref-7)
7. www.korkunov.ru [↑](#footnote-ref-8)
8. www.shokoladka.ru [↑](#footnote-ref-9)
9. Опыт конкуренции в России: причины успехов и неудач / кол. авторов; автор проекта и координатор исследований А.Ю. Юданов. – М.: Финансовая компания «ИНТРАСТ»; КНОРУС, 2007. – 464 с. [↑](#footnote-ref-10)
10. Опыт конкуренции в России: причины успехов и неудач / кол. авторов; автор проекта и координатор исследований А.Ю. Юданов. – М.: Финансовая компания «ИНТРАСТ»; КНОРУС, 2007. – 464 с. [↑](#footnote-ref-11)
11. На российском рынке кондитерской продукции // БИКИ, № 119 (9215), 18 октября 2007 г., с. 2-3 [↑](#footnote-ref-12)
12. www.wto.ru [↑](#footnote-ref-13)
13. www.konditerprom.ru [↑](#footnote-ref-14)
14. www.economy.gov.ru [↑](#footnote-ref-15)
15. На российском рынке кондитерской продукции // БИКИ, № 119 (9215), 18 октября 2007 г., с. 2-3 [↑](#footnote-ref-16)
16. www.economy.gov.ru [↑](#footnote-ref-17)
17. www.economy.gov.ru [↑](#footnote-ref-18)
18. Опыт конкуренции в России: причины успехов и неудач / кол. авторов; автор проекта и координатор исследований А.Ю. Юданов. – М.: Финансовая компания «ИНТРАСТ»; КНОРУС, 2007. – 464 с. [↑](#footnote-ref-19)
19. www.teknoitalia.ru [↑](#footnote-ref-20)
20. На российском рынке кондитерской продукции // БИКИ, № 119 (9215), 18 октября 2007 г., с. 2-3 [↑](#footnote-ref-21)
21. Опыт конкуренции в России: причины успехов и неудач / кол. авторов; автор проекта и координатор исследований А.Ю. Юданов. – М.: Финансовая компания «ИНТРАСТ»; КНОРУС, 2007. – 464 с. [↑](#footnote-ref-22)
22. www.sockart.ru [↑](#footnote-ref-23)
23. www.teknoitalia.ru [↑](#footnote-ref-24)
24. www.teknoitalia.ru [↑](#footnote-ref-25)
25. Опыт конкуренции в России: причины успехов и неудач / кол. авторов; автор проекта и координатор исследований А.Ю. Юданов. – М.: Финансовая компания «ИНТРАСТ»; КНОРУС, 2007. – 464 с. [↑](#footnote-ref-26)
26. Опыт конкуренции в России: причины успехов и неудач / кол. авторов; автор проекта и координатор исследований А.Ю. Юданов. – М.: Финансовая компания «ИНТРАСТ»; КНОРУС, 2007. – 464 с. [↑](#footnote-ref-27)
27. Опыт конкуренции в России: причины успехов и неудач / кол. авторов; автор проекта и координатор исследований А.Ю. Юданов. – М.: Финансовая компания «ИНТРАСТ»; КНОРУС, 2007. – 464 с. [↑](#footnote-ref-28)
28. Опыт конкуренции в России: причины успехов и неудач / кол. авторов; автор проекта и координатор исследований А.Ю. Юданов. – М.: Финансовая компания «ИНТРАСТ»; КНОРУС, 2007. – 464 с. [↑](#footnote-ref-29)
29. Все данные являются условными и к реальной Одинцовской кондитерской фабрике отношения не имеют [↑](#footnote-ref-30)
30. Все данные являются условными и к реальной Одинцовской кондитерской фабрике отношения не имеют [↑](#footnote-ref-31)
31. Представленная в данном кейсе информация является условной и может не соответствовать действительности. [↑](#footnote-ref-32)
32. Представленная информация является условной и к реальной Одинцовской кондитерской фабрике отношения не имеет. [↑](#footnote-ref-33)
33. Опыт конкуренции в России: причины успехов и неудач / кол. авторов; автор проекта и координатор исследований А.Ю. Юданов. – М.: Финансовая компания «ИНТРАСТ»; КНОРУС, 2007. – 464 с. [↑](#footnote-ref-34)