

Бабчук Агнесса Владимировна

студентка

Институт финансов, экономики и менеджмента
ФГБОУ ВПО «Калининградский государственный
технический университет»
г. Калининград, Калининградская область

РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ МУЗЕЙНО-ВЫСТАВОЧНОГО КОМПЛЕКСА «ЯНТАРНЫЙ ЗАМОК»

Аннотация: в статье представлены основные этапы разработки стратегии развития музейно-выставочного комплекса «Янтарный замок». В процессе разработки применены методы количественной оценки ключевых факторов успеха и «Дерева целей», проведен SWOT-анализ деятельности организации. Сделаны соответствующие выводы и даны рекомендации по разработке стратегии развития организации.

Ключевые слова: стратегия развития организации, этапы разработки стратегии, расширение деятельности, метод «Дерева целей», SWOT-анализ.

Музейно-выставочный комплекс «Янтарный замок» основан и работает на Калининградском региональном и международном рынках с 2007 года. Принадлежит обществу с ограниченной ответственностью «Балтийская лазурь». Основное направление деятельности компании – розничная торговля янтарными изделиями и украшениями. Торговля осуществляется в ювелирном магазине музейно-выставочного комплекса, расположенного в г. Янтарный Калининградской области. Здесь же есть ювелирная мастерская. Лучшие мастера и художники по янтарю на глазах у посетителей могут изготовить любое изделие, по своему эскизу или по эскизу покупателя.

Ассортимент магазина «Янтарного замка» – это готовые изделия из янтаря: от традиционных бус до модных коле и ожерелий, а также косметика и лечебные препараты на основе натурального янтаря.

Музейно-выставочный комплекс «Янтарный замок» на региональном рынке имеет один магазин в г. Янтарный, а также еще несколько магазинов в городах России.

«Янтарный замок» занимает лидирующие позиции на рынке продажи янтарных изделий в Калининградской области. Наличие постоянного спроса на продукцию и услуги организации также свидетельствуют о ее прочных позициях. В целях завоевания большей доли рынка и повышения конкурентоспособности целесообразно провести анализ деятельности компании и разработать стратегию ее развития.

А. Чандлер, один из авторов работ в области стратегического планирования, дает такое понятие стратегии: «Стратегия – это определение основных долгосрочных целей и задач организации и утверждение курса действий, распределение ресурсов, необходимых для достижения этих целей» [5].

Разработка стратегии выполняется в несколько этапов:

1. Формулирование миссии организации.
2. Изучение состояния внешней среды и степень ее влияния на деятельность организации.
3. Проведение оценки сильных и слабых сторон деятельности организации.
4. Формирование стратегических целей предприятия.
5. Разработка политики распределения средств, направленных на реализацию стратегии.
6. Мониторинг реализации разработанной стратегии.

Первый этап. Миссия является базовым элементом для формирования стратегии развития организации. Миссия – это смысл существования организации с позиции удовлетворения потребностей клиентов, реализации конкурентных преимуществ, мотивации своих сотрудников [4]. Миссию музейно-выставочного комплекса «Янтарный замок» можно сформулировать так: «Сохранить историческое наследие, обогатить население знаниями истории. Обеспечить сверхприбыль от продажи ювелирных украшений из янтаря и экскурсионной деятельности».

Второй этап. В процессе анализа состояния внешней среды и ее воздействия на деятельность организации необходимо выяснить прочность конкурентной позиции компании, перспективы усиления или ослабления конкурентной позиции при разных стратегиях, положение организация среди основных конкурентов, её способность принимать необходимые защитные действия в случае изменения условий внешней среды. Эффективным методом для оценки конкурентной позиции является количественная оценка ключевых факторов успеха по сравнению с конкурентами.

Основным конкурентом магазина «Янтарный замок» является АО «Калининградский янтарный комбинат», несмотря на то, что с этой организацией ведется сотрудничество. Приведем сравнение ключевых факторов конкурентоспособности этих организаций в таблице 1.

Из таблицы видно, что более высокую суммарную взвешенную оценку имеет «Калининградский янтарный комбинат». По таким показателям как сбытовая сеть и производственные мощности «Янтарный комбинат превосходит «Янтарный замок» практически в два раза. Из этого следует, что именно эти два фактора, названные выше, и являются слабой стороной магазина «Янтарного замка» по отношению к основному конкуренту.

Таблица 1

Определение рейтинга конкурентоспособности

Ключевые факторы успеха/ оценка силы	Весовой коэффициент	Рейтинг (оценка от 1 до 5 балла)		Взвешенный рейтинг*	
		«Янтарный замок»	«Калининградский янтарный комбинат»	«Янтарный замок»	«Калининградский янтарный комбинат»
Качество производимых изделий	5	5	5	25	25
Производственные мощности	4	3	5	12	20
Репутация компании	4	4	4	16	16

Технологические навыки	3	3	5	9	15
Сбытовая сеть	5	2	4	10	20
Маркетинг	4	3	3	12	12
Финансовое положение	3	4	5	12	15
Обслуживание клиентов	3	5	5	15	15
<i>Взвешенная оценка</i>				<i>111</i>	<i>138</i>

** Взвешенный рейтинг рассчитывается как произведение весового коэффициента на рейтинг в балах.*

Исходя из анализа таблицы 1, можно сделать вывод:

1. Сбытовая сеть магазина «Янтарный замок» требует усовершенствования: поиска новых каналов сбыта, завоевание новых рынков сбыта.
2. Необходимо улучшение технологических навыков и производственных мощностей по изготовлению изделий из янтаря.

Третий этап. Оценку сильных и слабых сторон деятельности организации целесообразно проводить с помощью SWOT-анализа [1], который представлен в таблице 2.

Магазин «Янтарного замка» имеет большие перспективы для дальнейшего развития: высокое качество и эксклюзивный дизайн товаров, открытие янтарной косметической мануфактуры, доступность ресурсов для изготовления изделий – это те факторы, которые будут способствовать развитию.

Слабыми сторонами ювелирного магазина компании являются слабый маркетинг и недостаточно развитая сбытовая сеть.

SWOT-анализа деятельности музейно-выставочного комплекса

«Янтарный замок»

<p style="text-align: center;"><i>Сильные стороны</i></p> <p>Высокое качество производимых товаров Эксклюзивный дизайн изделий Янтарные изделия соответствуют модным тенденциям Высокий уровень обслуживания клиентов Совмещение коммерческой деятельности с культурно-исторической Наличие собственной торговой площади Проведение янтарных аукционов и выставок Позитивный имидж компании Патент на производство косметики на основе янтаря Доступность ресурсов для изготовления изделий Выгодное месторасположение – центр города</p>	<p style="text-align: center;"><i>Возможности</i></p> <p>Существует возможность расширения рынка сбыта Возможность открытия новых ювелирных магазинов в других городах Калининградской области Возможность завоевания большей доли рынка янтарных изделий Возможность сотрудничества с некоторыми из конкурентов Возможность расширения производственных возможностей Возможность расширения рынка косметики на основе янтаря</p>
<p style="text-align: center;"><i>Слабые стороны</i></p> <p>Маркетинг Нехватка квалифицированных кадров Слабые производственные возможности Не достаточно развита сбытовая сеть Устаревшие технологические навыки Недостаток торговых площадей Сезонность продаж, связанная с туризмом</p>	<p style="text-align: center;"><i>Угрозы</i></p> <p>Экономические изменения: кризис в стране, дефолт, что приведет к снижению покупательской способности населения страны Ценовые войны конкурентов Конкуренты имеют более широкие каналы сбыта Изменение цен поставщиков</p>

По проведенному анализу можно предложить следующие рекомендации:

- выбор стратегии диверсификации как стратегии развития магазина, а именно – завоевание больших сегментов рынка с уже существующим товаром;
- улучшение конкурентоспособности с помощью наращивания производственных мощностей, освоение новых технических навыков;
- сотрудничество с вузами для подбора компетентных специалистов.

Четвертый этап. Основываясь на рекомендациях третьего этапа, можно прийти к выводу о необходимости открытия второго ювелирного магазина «Янтарного замка» для занятия большей доли рынка. Для этого следует сформировать стратегические цели предприятия. Целесообразно использовать при этом метод «Дерева целей» [3], основанный на поэтапном расчленении исследуемой

проблемы на элементы с последующей возможной численной оценкой их относительной важности (приоритетности). Он позволяет выявить количественные и качественные взаимосвязи и отношения между целями, увязать их разные уровни с конкретными средствами и сроками достижения. На рисунке 1 приведен фрагмент «Дерева целей» с дифференциацией целей только на первых двух уровнях. Полное «дерево» с расчетом количественных показателей (весомостей целей) по методу экспертных оценок доведено до уровней исполнителей по каждой «ветви».

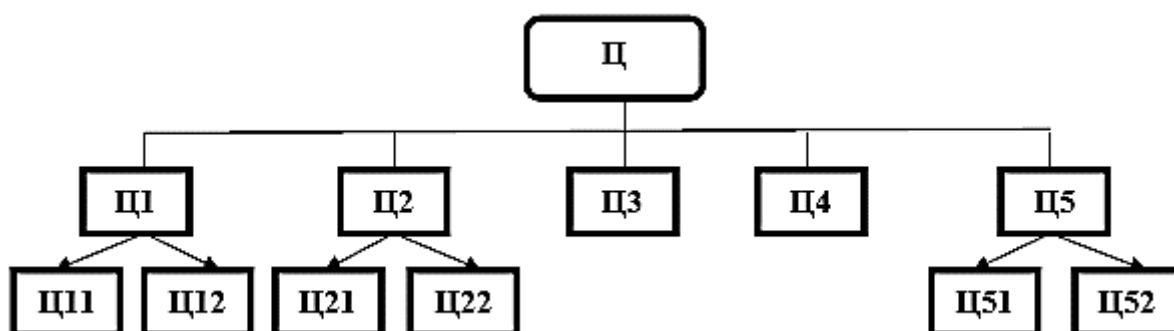


Рис. 1. Фрагмент «Дерева целей» музейно-выставочного комплекса «Янтарный замок»

На рисунке 1 обозначено:

Ц – разработка стратегии и мероприятий для повышения конкурентоспособности музейно-выставочного комплекса «Янтарный замок»;

Ц1 – маркетинговый анализ рынка ювелирных услуг в янтарной отрасли:

Ц11 – анализ ситуации на рынке ювелирных услуг; *Ц12* – анализ конкурентов;

Ц2 – выбор местоположения магазина и его формы собственности: *Ц21* – выбор местоположения; *Ц22* – выбор формы собственности;

Ц3 – кадровая политика;

Ц4 – рекламная кампания;

Ц5 – создание сайта: *Ц51* – разработка сайта и подготовка группы технического обслуживания; *Ц52* – подготовка маркетинговой группы электронных продаж.

Пятым этапом является разработка политики распределения средств, направленных на реализацию стратегии. Используя результаты четвертого этапа,

можно распределить средства на каждую цель в соответствии с ее весомостью в достижении главной цели. На реализацию проекта расширения деятельности планируется выделить 4 млн рублей.

Шестой этап. Мониторинг реализации разработанной стратегии – это оценка и контроль исполнения стратегии, выявление проблем, изменение или корректировка первоначальных условий, на основе которых разработана стратегия для эффективной ее реализации. Главное назначение контроля состоит в своевременном обнаружении возможных отклонений от заданных стратегических целей, а также своевременное принятие мер по их ликвидации [2].

По результатам проведенного анализа можно подытожить следующее:

1. Для укрепления своих позиций на рынке янтарных изделий и повышения конкурентоспособности «Янтарного замка» необходимо завоевание большей доли рынка, расширение своей деятельности.

2. По результатам анализа выявлено, что оптимальная стратегия развития музейно-выставочного комплекса «Янтарный замок» – стратегия диверсификации, то есть расширение сегмента рынка.

3. Посредством использования метода «Дерево целей» разработана структура целей для расширения деятельности «Янтарного замка», которая позволяет обоснованно распределить инвестиции для этого.

Список литературы

1. Арутюнова Д.В. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / Д.В. Арутюнова. – Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2010. – 122 с.

2. Бабанова Ю.В. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / Ю.В. Бабанова. – Челябинск: Челяб. гос. ун-т, 2007. – 207 с.

3. Нордин В.В. Практические методы повышения качества управления в транспортной и сервисной отраслях: Учебно-практическое пособие. – Калининград: Изд-во БФУ им. И. Канта, 2010. – 212 с.

4. Разработка стратегии развития. Эффективное управление российскими компаниями: Учебные материалы / Под ред. М.П. Синявиной, А.Н. Бурмистрова. – СПб.: Решение, 1999. – 70 с.

5. Стратегический менеджмент: Учебник / Под ред. А.Н. Петрова. – СПб.:
Питер, 2005. – 496 с.