

Содержание:

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. На сегодняшний день, в условиях экономических санкций, все больше российских организаций начинает задумываться о сохранении текущего финансового положения, а также его улучшении, поэтому вопросы стратегического анализа внутренней и внешней среды стали иметь ключевое значение.

Анализ стратегического потенциала – важнейшая процедура стратегического планирования. Правильно проведенная диагностика является основой выбора критериев оценки стратегических альтернатив.

Анализ внешней среды требует постоянного внимания со стороны менеджеров, поэтому он осуществляется на основе изучения большого объема информации и требует конкретизации для принятия правильных и своевременных решений. Основой для формирования эффективной стратегии компании являются результаты анализа внешней и внутренней среды, в которой функционирует хозяйствующий субъект. Элементы предпринимательской среды организации должны постоянно изучаться и анализироваться руководством, для повышения ее конкурентоспособности и стабилизации финансового положения.

Объект исследования – ООО «Строймастер».

Предмет исследования – внешняя и внутренняя среда ООО «Строймастер».

Цель курсовой работы – проанализировать особенности анализа внешней и внутренней среды ООО «Строймастер» и разработать конкурентную стратегию на основе результатов стратегического анализа внутренней и внешней среды организации.

В результате поставленной цели необходимо решить следующие **задачи**:

- рассмотреть понятие и сущность внешней и внутренней среды организации;
- рассмотреть виды факторов внешней и внутренней среды организации;
- изучить методику анализа внешней и внутренней среды организации;
- рассмотреть общую характеристику организации ООО «Строймастер»;

- провести анализ внешней и внутренней среды организации;
- разработать конкурентную стратегию на основе результатов стратегического анализа внутренней и внешней среды организации.

Методической и теоретической основой работы являются: нормативные акты, монографии, так же литература по стратегическому менеджменту, публикации в экономических журналах и газетах, авторов таких как: Арбекова А.В., Балан А.С., Буньковский Д.В., Быковников И.Л., Воробьева, Т.В.,

Структура исследования представляется следующим образом: Курсовая работа изложена на 30 страницах печатного текста, состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованных источников, включающий 25 наименований.

1. Теоретические основы внешней и внутренней среды организации

1.1. Понятие и сущность внешней и внутренней среды организации

Среда, в которой функционирует организация, делится на внешнюю и внутреннюю среды организации.

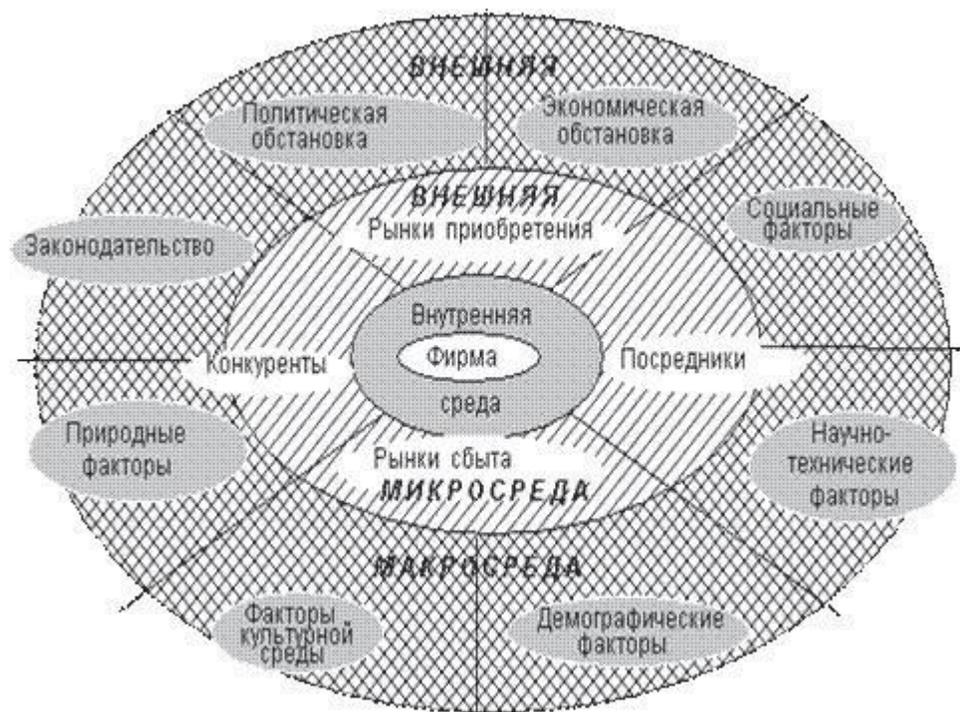


Рисунок 1. Внешняя и внутренняя среда организации

Внутренняя среда предприятия – это внутренние ситуационные факторы, т.е. ресурсы предприятия, которые обеспечивают поддержание предприятия изнутри. Внутренняя среда включает в себе потенциал, необходимый для функционирования предприятия, однако может быть и источником проблем [5, с. 65].

Внутренняя среда организации формируется в зависимости от ее целей, которые, в свою очередь, во многом определяются внешней средой. Внутреннюю среду организации можно рассматривать с точки зрения статики, выделяя состав ее элементов и структуру, и с точки зрения динамики, т.е. с точки зрения протекающих в ней процессов. Она включает все основные элементы и подсистемы, обеспечивающие процесс производства товаров и услуг, процесс управления, состоящий в разработке и реализации управленческих решений, а также социальные, экономические и другие процессы, которые протекают в организации.

Внутренняя среда предприятия сводится к следующим сферам воздействия: производство, маркетинг, научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы, финансовое управление, всеобщее управление.

Разделение сфер деятельности условно и конкретизируется в общей и производственной организационных структурах.

Внешняя среда предприятия представляет собой совокупность экономических, общественных и природных условий, национальных и межгосударственных институциональных структур, и других внешних условий и факторов, действующих в окружении предприятия и влияющих на различные сферы его деятельности.

Внешней средой организации признается совокупность условий организации, экономические, общественные и природные условия, национальные и межгосударственные, институциональные структуры и другие внешние условия и факторы, которые действуют в среде организации и влияют на разные области функционирования [10, с.43].

Внешняя среда сама содержит микросреду (рабочее окружение или среда прямого воздействия) и макросреду (общее воздействие). Данное разделение на области условно и уточняется конкретно для любого предприятия.

Прямое воздействие внешней среды организации (микросреда) включает акционеров, поставщиков, материально-технические ресурсы, потребителей продукции организации, трудовых ресурсов, торговых и маркетинговых посредников, конкурентов, государственных органов, законы, финансово-кредитных учреждений, страховые компании и т.п. Все перечисленные составляющие оказывают влияние на процедуры предприятия и ощущают непосредственное влияние на организацию. Деловое окружение предприятия является внешней средой прямого воздействия.

Внешней средой предприятия косвенного воздействия (макросреда) признаются политические и экономические условия, демографические, природные, НТП, социокультурные и международные условия и т.д., не оказывающие прямого влияния на предприятие, однако отражаются процедурах на предприятии.

Среда косвенного влияния является сложней, чем среда прямого влияния.

Таким образом, можно сделать вывод, что внутренняя и внешняя среда организации являются предметом обязательного анализа для организации, рассчитывающей на продолжение своей деятельности в долгосрочной перспективе. Правильное понимание условий, в которых находится организация, способствует выработке наиболее эффективной стратегии ее развития.

По сути, анализ внешней и внутренней среды – это выявление слабых и сильных сторон предприятия, а также внешних угроз и возможностей для развития. Обладая полной информацией, менеджер компании способен на успешные управленческие решения.

1.2. Виды факторов внешней и внутренней среды организации

Уделяя внимание процессам роста организаций, необходимо акцентировать изучение факторов, которые влияют на предпринимательскую среду.

Деловое окружение предприятия является внешней средой прямого воздействия.

Заострим внимание на факторах микросреды, влияющие на функционирование предприятия [16, с.32].

1. Нормативные акты и госорганы оказывают влияние на предприятие, потому что любое предприятие - это правовой механизм. Предприятие соблюдает много нормативно-правовых актов на федеральном уровне, устанавливаемых государством путем издания законов, указов, постановлений и других нормативных документов. Помимо этого, предприятие должно придерживаться требований разных органов исполнительной власти и еще постановлений на региональном уровне.

2. Поставщики, осуществляющие поставку оборудования, материальных ресурсов, рабочей силы. Поставщики - это значительный фактор, так как качество поставок обеспечивает функционирование различных предприятий. Согласно теории менеджмента, организация - это открытая система с входами и выходами. Главный вход на предприятие - это материальные ресурсы, оборудование, инвестиции, трудовые ресурсы, непосредственно поставляемые поставщиками.

3. Потребители, без них невозможно функционирование предприятия, поэтому возникает острая необходимость в поиске потребителей, тем самым удовлетворяя потребности предприятия. Предприятие ведет успешную деятельность, пока есть потребители, пока она удовлетворяет его запросы.

4. Конкуренты - это важный внешний фактор, если предприятие не удовлетворяет запросы потребителей отлично, как это получается у конкурентов, то на длительный срок на рынке товаров или услуг предприятию рассчитывать невозможно. Часто потребители и конкуренты задают эффективность функционирования предприятия и стоимость, по которой могут купить товар или услугу.

6. Посредники. Среди предприятия характерно наличие разных институтов, которые осуществляют любые коммерческие процедуры, налаживают деловые коммуникации.

К таким институтам можно отнести банковские учреждения, страховые фирмы, биржи, компании, которые оказывают разные профессиональные услуги, рекламные фирмы и т.п.

7. Трудовые ресурсы. Для результативного функционирования предприятия, реализация задач, которая связана с поставленными целями, нужно обеспечить работников специальностями и квалификациями. Эволюцию отраслей производства сдерживает дефицит необходимых профессионалов. Основная забота современного предприятия - это подбор и помощь способным управленцам.

Внешняя среда характеризуется качественными показателями: взаимодействие факторов; сложность; подвижность; неопределенность.

1. Взаимодействие факторов внешней среды предполагает силу, которая способна изменить один фактор влияя на другие факторы. Факторы внешней среды взаимодействуют подобно изменению любого внутреннего составного элемента и сказывается на изменении одного фактора внешней среды обусловленная изменением других факторов [13, с.165].
2. Сложность внешней среды предполагает численность условий, отреагированных предприятием и уровень вариантов каждого из условий.
3. Подвижность среды предполагает оперативность, происходящая при изменении среды предприятия. Внешняя среда постоянно меняется, происходят изменения. Большинство исследователей указывают, что среда сегодняшних предприятий меняется с геометрической прогрессией. Но тенденция наблюдается общая, существуют предприятия, где внешняя среда остается неизменной. Помимо этого, изменение внешней среды больше в одних подразделениях предприятия и меньше в других подразделениях предприятия.
4. Неопределенность внешней среды - это количественная функция данных, располагающих предприятием факторов, а также функцией достоверности этих данных.

К факторам внутренней среды обычно относят: цели, структуру, задачи, технологию и людей. Принято считать, что внутренняя среда организации непосредственно влияет на операции организации и испытывает на себе прямое влияние операций организации.

От внутренних переменных, от которых зависит внутреннее благополучие организации, и их взаимодействие способствует достижению общих целей организации. Однако успех организации также зависит от внешнего окружения организации, без которого невозможен жизненный цикл любой организации. Руководитель должен учитывать внешнее окружение. Факторы, оказывающие немедленное влияние на организацию, относятся к среде прямого воздействия, остальные факторы – к среде косвенного воздействия.

Так же как и внутренние переменные, факторы внешнего окружения взаимосвязаны и взаимодействуют между собой. Внешняя среда имеет свойства сложности и неопределенности. Опыт показывает, что успешно работающие организации заранее определяют цель деятельности, которую должны осознать и

поддерживать все члены компании. Миссия, политика и цель компании являются определяющими и способствуют динамичности и высокому уровню активности, долговечности, ориентированности на потребителя. Если цель поддерживается всем коллективом, следовательно, она достижима, реальна.

Таким образом, главное, что необходимо усвоить – то, что внешние факторы в совокупности с факторами внутренней среды оказывают решающее воздействие на функционирование организации. Все переменные тесно переплетаются и влияют друг на друга. Менеджер должен уметь анализировать все эти факторы в совокупности, не упуская ни одного из виду, и принимать верное решение.

1.3. Методы анализа внешней и внутренней среды организации

Получить целостную картину о положении дел на предприятии позволяет использование совокупности методов внешней и внутренней среды, таких как: SWOT-, PEST-, SNW-анализ, комплексная оценка конкурентов, в результате менеджеры компании получают возможность оценить влияние внешних и внутренних факторов, риски и уровень конкурентоспособности предприятия

Рассмотрим методы более подробно.

1. Одним из методов анализа внешней и внутренней среды можно назвать PEST-анализ. Этот метод является описательным и в простейшем виде заключается в последовательном описании факторов четырех групп:

Технологический фактор

Социальный фактор

Экономический фактор

Политический фактор

PEST – АНАЛИЗ

Рисунок 2. PEST-анализ [10, с.76]

Популярным методом является также SWOT-анализ. SWOT - анализ позволяет определить сильные и слабые стороны предприятия, а также возможности и

угрозы, исходящие из его ближайшего окружения (внешней среды).

- сильные стороны – преимущества организации;
- слабости – недостатки организации;
- возможности – факторы внешней среды, реализация которых создаст конкурентные преимущества организации на рынке;
- угрозы – факторы, которые могут потенциально ослабить положение организации на рынке.

Применение SWOT - анализ позволяет систематизировать всю имеющуюся информацию о предприятии и его окружении и, видя ясную картину, принимать взвешенные решения, касающиеся развития бизнеса.

W - слабые стороны.

Высокие транспортные издержки.

Низкий уровень технологий

S - сильные стороны.

Известность бренда.

Высокое качество товаров

T - угрозы.

Появление большого числа конкурентов

O - возможности.

Сдвиг потребления происходит в сторону более дорогих сегментов

Рисунок 3. SWOT-анализ

5. К матричным методам оценки реализации стратегии предприятия также относятся:

- Матрица Портера (рисунок 4) [18, с.98].

Стратегическая цель

Стратегическое преимущество

Низкая себестоимость

Неповторимость продукта

Вся отрасль

Лидерство в области затрат

Дифференцирование

Один сегмент рынка

Концентрация на сегменте

Рисунок 4. Матрица Портера

Говоря о базовых стратегиях, важно понимать и уметь применять конкурентные стратегии М. Портера.

Различают три их вида (рисунок 5) [17, с.54]:



Рисунок 5. Конкурентные стратегии М.Портера

Конкурентоспособность предприятия можно оценить с помощью модели пяти сил М. Портер.

Рыночное положение поставщиков

Рыночное положение потребителей

Внутриотраслевая конкуренция

Угроза появления новых конкурентов

Угроза появления товаров-заменителей

Рисунок 6. Модель пяти сил Портера

Изучение стратегии предприятия нацелено на анализ состояния тех компонентов внешней среды, с которыми предприятие находится в прямом взаимодействии. В то же время важно подчеркнуть, что предприятие может оказать существенное влияние на характер и содержание этого взаимодействия и тем самым активно участвовать в формировании дополнительных возможностей и предотвращении угроз ее дальнейшего существования.

Операционные методы (методы, основанные на теории «эффективной конкуренции») базируются на представлении конкурентоспособности предприятия как совокупности показателей эффективности осуществления отдельных операций. При этом используются показатели, характеризующие эффективность управления оборотными средствами, производственным процессом, сбытом и продвижением, качеством товара, ценой. Такая оценка объективно отображает положение предприятия на рынке. Результаты анализа могут быть представлены в форме диаграммы, многогранника или многоугольника конкурентоспособности.

Рисунок 7. Многоугольник конкурентоспособности предприятия

Таким образом, можно сделать вывод, что внутренняя и внешняя среда организации являются предметом обязательного анализа для организации, рассчитывающей на продолжение своей деятельности в долгосрочной перспективе. Правильное понимание условий, в которых находится организация, способствует выработке наиболее эффективной стратегии ее развития.

По сути, анализ внешней и внутренней среды – это выявление слабых и сильных сторон предприятия, а также внешних угроз и возможностей для развития. Обладая полной информацией, менеджер компании способен на успешные управленческие решения [13, с.65].

Среди большого числа методов анализа внешней и внутренней среды не существует универсального. Это обусловлено отсутствием единой исчерпывающей системы факторов среды, что вызывает нечеткость оценки некоторых элементов. Выбирая тот или иной метод, предприятие должно руководствоваться своими целями и денежными ресурсами, которые оно способно выделить на оценку маркетинговой среды.

2. Особенности анализа внешней и внутренней среды организации на примере ООО Строймастер»

2.1. Общая характеристика организации

Компания «Строймастер» поставляет строительные и отделочные материалы, комплектует объекты строительства «под ключ».

«Строймастер» 18 лет на рынке по продаже стройматериалов в Брянске, что делает его одним из лидеров на рынке.

Компания действует в нескольких направлениях: сбыт, логистика, собственный складской комплекс. Предложения в компании - по выгодным ценам, что достигается в результате регулярных маркетинговых исследований рынка.

«Строймастер» - дистрибьютор производителей стройматериалов, поэтому компания предлагает только сертифицированные товары и гарантирует быструю доставку товара. Компания является официальным дилером Кнауф», «Лакра», партнером «Волма», «VOX».

Команда «Строймастер» - это единый дружный коллектив, в котором ценится каждый сотрудник. Благодаря профессиональным специалистам и устоявшимся корпоративным принципам работы компания привлекательна как для молодых специалистов, так и для людей с богатым опытом работы.

«Строймастер» предлагает клиентам:

- широкий выбор качественных товаров по основным направлениям: строительные материалы, ремонт, дом, дача и сад;
- квалифицированное обслуживание;
- доступные цены;

- удобный график работы.

На сегодняшний день «Строймастер» является представителем известных брендов, таких как:

- сантехника (IDDIS, Milardo, Esko, Santek, SanitaLuxe, Cersanit и т.д.);
- бензо- и электроинструмент (СОЮЗ, Makita, HAMMER, Зубр, Вихрь, P.I.T., MAX-PRO, STURM, Ресанта и т.д.);
- напольные покрытия (Tarkett, Kronospan, Kastamonu, Maxwood, Aberhof, KRONOPOL, Kronon, Комитекс и т.д.);
- ручной инструмент (СОЮЗ, STURM, FIT, Stayer, Master Color и т.д.).

Работая с различными производителями уже несколько лет, магазин гарантирует качество предлагаемых товаров. Вся продукция имеет необходимые сертификаты и сопровождается гарантией производителя.

Организационная структура управления «Строймастер» представлена на рисунке 8.

Директор

Отдел сбыта и закупки

Бухгалтерия

бухгалтер-кассир

менеджеры

Заведующий складом

кладовщики

водители

Отдел продаж

грузчики

уборщики

Продавцы-консультанты

Рисунок 8. Организационная структура «Строймастер»

В ООО «Строймастер» линейная структура управления.

В подчинении директора находятся:

- главный бухгалтер;
- отдел сбыта и закупки;
- начальник склада;
- отдел продаж.

Далее в таблице 1 рассмотрим основные экономические показатели ООО «Строймастер» за 2016-2018гг.

Таблица 1

Основные экономические показатели ООО «Строймастер» за 2016-2018гг.

Наименование показателя	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2018/2016, +/-	2018/2016, %
Выручка от продаж, тыс.руб.	15152	16899	17641	2489	116,4
Себестоимость продаж, тыс.руб.	13698	5429	16010	2312	116,9
Прибыль от продаж, тыс.руб.	2305	2582	2829	524	122,7
Чистая прибыль, тыс.руб.	1245	1512	1729	484	138,9
Численность работников, чел.	20	23	27	7	135,0
Средняя заработная плата, руб.	22560	23100	25200	2640	111,7
Производительность труда, тыс.руб./чел.	757,6	734,7	653,4	-104,2	86,2
Рентабельность продукции, %	8,2	8,9	9,8	1,6	x

Анализируя данные таблицы 1, можно сделать вывод, что выручка в магазине выросла на 2489 тыс.руб. или на 16,4% в 2018 году по сравнению с 2016 годом. Себестоимость продаж на предприятии также растет. Так, в 2018 году она выросла на 2312 тыс.руб. по сравнению с 2016 годом. Прибыль от продаж в 2018 году также увеличилась по сравнению с 2016 годом. Так, прибыль от продаж увеличилась на 524 тыс.руб. Чистая прибыль на предприятии также увеличивается на протяжении трех лет. Так, в 2018 году она составила 1729 руб., что на 484 тыс.руб. больше по сравнению с 2016 годом.

Численность работников в магазине выросла на 7 человек или на 35% по сравнению с 2016 годом. Производительность труда снизилась на 104,2 тыс.руб./чел. в 2018 году по сравнению с 2016 годом. Рентабельность продукции в магазине в 2018 году увеличилась на 1,6% по сравнению с 2016 годом.

2.2. Анализ внешней и внутренней среды организации

Анализ внешней среды косвенного воздействия (макросреда) проводится с помощью PEST - анализа, что означает пять групп внешних сил давления: политические факторы; экономические факторы; социальные факторы; технологические факторы; экологические факторы.

Далее представим результаты PEST-анализа (Приложение 1).

Таким образом, анализируя представленные в Приложении 1 данные, можно сделать выводы об усиленном влиянии негативных факторов (в особенности экономических, в частности снижения платёжеспособного спроса) на строительный рынок со стороны внешней среды. В целом значимое отрицательное влияние внешней среды обусловлено переходным этапом в развитии строительного рынка и воздействием мирового финансового кризиса, определившего снижение объёмов кредитования и сокращение платёжеспособного спроса на услуги. Большинство вышеописанных внешних факторов не могут контролироваться ООО «Строймастер», но должны учитываться компанией при стратегическом планировании.

Для анализа внешней среды ближнего окружения воспользуемся моделью пяти сил Портера.

1-я сила – производители аналогичной продукции (внутриотраслевая конкуренция). Рынок строительной продукции продолжает динамично развиваться. Внутриотраслевая конкуренция оценивается как очень жесткая. ООО «Строймастер» принадлежит около 10% строительного рынка. К основным конкурентам ООО «Строймастер» относятся ООО «Химснаб», ООО «Универсалстрой», ООО «Молоток».

Далее проанализированы качественные характеристики продукции ООО «Строймастер» и его основных конкурентов.

Таблица 2

Информация об основных конкурентах ООО «Строймастер»

Параметры	Коэфф. относительной значимости	ООО «Химснаб»		ООО «Строймастер»		ООО «Универсалстрой»		ООО «Молоток»
		оценка	Итоговая оценка	оценка	Итоговая оценка	оценка	Итоговая оценка	оценка
Цена	5	5	25	4	20	5	25	3
Качество продукции	5	5	25	4	20	5	25	3
Ассортимент	5	5	25	3	15	4	20	3
Реклама	5	5	25	3	15	4	20	3
Репутация у потребителей	4	4	16	3	12	4	16	4
Финансовое положение	4	4	16	3	12	4	16	4

Доля рынка	5	5	25	4	20	4	20	4
Каналы сбыта	5	5	25	4	20	5	22	4
Итого		-	172	-	134	-	164	-

Шкалируем важность: от 1 – совсем не важно, до 5 – очень важно.

Шкалируем оценку: от 1 – очень плохо, до 5 – отлично.

Для заполнения таблицы используем формулу:



$$I = \sum V \cdot O, (1)$$

где I - интегральная оценка,

V - важность показателя для потребителя,

O - субъективная оценка потребителем товара по данному показателю.

«Данная оценка берется из анализа конкурентов предприятия, который представлен выше. На основе анализа полученных показателей строим многоугольник конкурентоспособности».

Рисунок 9. Многоугольник конкурентоспособности ООО «Строймастер» и его конкурентов

Анализируя данные из вышеприведенного рисунка 9, можно сделать вывод, что продукция ООО «Строймастер» является более конкурентоспособной по всем показателям по сравнению с такими магазинами, как ООО «Универсалстрой», ООО «Молоток». Позиция ООО «Строймастер» устойчива в нынешних условиях развития строительного рынка. Потенциальные конкуренты с большей вероятностью прихода на рынок – это угроза, степень которой фирма должна стремиться понизить и против которой она должна защищать себя, создавая барьеры входа.

Проанализируем вторую угрозу - товаров-заменителей. Товары-заменители – это товары, выполняющие ту же функцию той группы потребителей, но основанные на

другой технологии. «Спрос на данный вид продукции, прежде всего, зависит от качества. Поэтому малейшее ухудшение этой характеристики может резко сократить сегмент рынка и дать большие преимущества конкурентам».

Проанализируем качество строительных материалов по сравнению с фирмами-конкурентами.

Таблица 3

Качество строительных материалов ООО «Строймастер» по сравнению с фирмами-конкурентами на примере напольных покрытий

Производитель	Вид (средний балл и замечания)	Средняя оценка			
		водонепроницаемость	экологичность	прочность по	
ООО «Строймастер»	4.8 серьезных замечаний нет	4,5	4,6	4,7	4,6
ООО «Универсалстрой»	4.4 внешний вид не соответствует с внешним видом на сайте	3,7	3,9	3,9	4,0
ООО «Химснаб»	4.7 серьезных замечаний нет	4,1	4,7	4,2	4

«Таким образом, можно сделать вывод, что ООО «Строймастер», опережает своих конкурентов по таким показателям как: водонепроницаемость, прочность, пожаробезопасность». «Строительная продукция ООО «Строймастер» пользуется

значительным спросом, благодаря выбранной эффективной политике ценообразования.

Спрос на продукцию предприятия, в сравнении с основными конкурентами, можно охарактеризовать следующим образом (таблица 4)».

Таблица 4

Характеристика спроса на продукцию ООО «Строймастер» в зависимости от цены

Наименование организации Средний уровень цен Спрос на продукцию

ООО «Строймастер»	5	5
ООО «Универсалстрой»	3	4
ООО «Химстрой»	4	5
ООО «Молоток»	5	3

Оценка от 1 до 5, 1 – наихудшая оценка, 5 – лучшая оценка.

Данные таблицы 4 свидетельствуют о том, что ООО «Строймастер» устанавливает цены на строительную продукцию в середине ценового диапазона, а наиболее низкие цены на продукцию устанавливает ООО «Универсалстрой», наиболее высокие – ООО «Молоток» и ООО «Химстрой». При этом спрос на продукцию ООО «Строймастер» находится на одном уровне с сильнейшим конкурентом – ООО «Химстрой», что свидетельствует об эффективной ценовой политике.

Третья сила. Не стоит забывать и о влиянии поставщиков. «Цены поставщиков фирмы являются вполне приемлемыми. Предприятие работает с поставщиками по отлаженному механизму, вследствие чего не имеет сбоев в поставке сырья».

«Такая политика фирмы снижает зависимость от поставщиков. Основная возможность для фирмы в результате влияния третьей силы – выявление оптимальных механизмов поставки продукции. Угроза – внезапные сбои в поставках».

Таблица 5

Поставщики предприятия ООО «Строймастер»

Поставщики	Поставляемая продукция
Компания «Декадо»	Бензо- и электроинструмент
Master Color	Ручной инструмент
Tarkett, Kronospan, Kastamonu	Напольные покрытия
Santek, SanitaLuxe, Cersanit	Сантехника

Пятая сила влияния покупателей. Данный шаг показывает, насколько клиенты привязаны к товару и насколько высок риск потери текущей клиентской базы.

Строительная продукция ООО «Строймастер» ориентирована на людей с различным уровнем доходов. Следствием этого является то, что цены на товары имеют широкий диапазон. Рассмотрим структуру сегментов потребителей продукции, реализуемых ООО «Строймастер».

На рисунке 10 представлена сегментация потребителей по географическому признаку.

Рисунок 10. Сегментация потребителей по географическому признаку для ООО «Строймастер»

Далее на основе анализа построим карту позиционирования ООО «Строймастер».

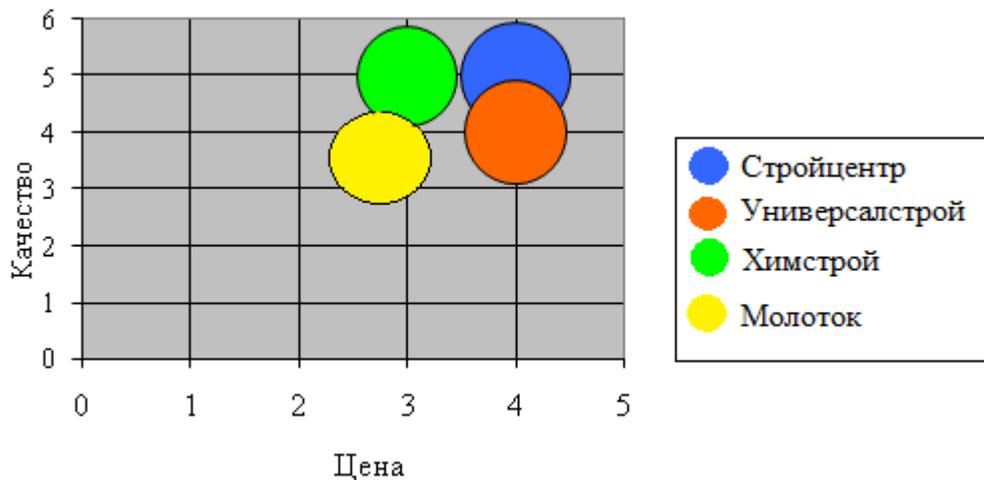


Рисунок 11. Карта позиционирования ООО «Строймастер»

На рисунке 11 видно, что качество продукции ООО «Строймастер» выше, чем у основных конкурентов, а цена находится на одном уровне с сильнейшим конкурентом ООО «Химстрой».

Таким образом, можно сделать вывод, что по отношению к основным конкурентам, ООО «Строймастер» имеет следующие преимущества: качество предоставляемой продукции; приемлемые цены для покупателей; использование современного оборудования и технологий; высококвалифицированные кадры являются залогом развития предприятия в прогрессивном направлении.

Внутреннюю среду ООО «Строймастер» возможно оценить с помощью SWOT-анализа (Приложение 2).

«

Проанализировав данные Приложения 2, можно сделать вывод, что слабыми сторонами ООО «Строймастер» является:

- сильные конкуренты;
- наличие слабой мотивации персонала;
- слабый маркетинг;
- ограниченные финансовые ресурсы.

Совмещение перечисленных характеристик дает возможность развивать основные направления стратегии». «Сильные стороны компании: предоставление клиентам продукции по более низким ценам, чем у конкурентов, широкий ассортимент продукции, наличие постоянных клиентов, достаточность финансовых ресурсов, высокая заработная плата, своевременность её выплаты, хорошая репутация

фирмы».

Таким образом, в заключение второй главы можно сделать вывод, что в настоящее время в ООО «Строймастер» четко выраженной маркетинговой стратегии нет. На предприятии отсутствует отдел маркетинга. За маркетинговую деятельность отвечает отдел продаж, что является не эффективным, так как на них и так возложено много других функций.

В связи с этим требуются внедрение предложения по развитию среды предприятия, которые будут рассмотрены в следующем пункте.

2.3. Разработка конкурентной стратегии на основе результатов стратегического анализа внутренней и внешней среды предприятия

Первым этапом анализа внешней и внутренней среды является разработка миссии и целей предприятия.

В настоящее время сформирована следующая миссия ООО «Строймастер» – «Максимальное удовлетворение потребностей клиентов в качественных услугах по доступным ценам путем поддержания конкурентоспособности за счет реализации широкого ассортимента продукции отличного качества, высокого уровня обслуживания, индивидуального подхода к каждому клиенту».

Постановка целей является вторым этапом совершенствования управления маркетинговой деятельностью ООО «Строймастер», без наличия которых нельзя говорить о стратегическом менеджменте.

Главная цель ООО «Строймастер» – стать одним из ведущих поставщиков строительных материалов, предоставляя широкий ассортимент качественной продукции для потребителей как со средним, так и с высоким уровнем доходов.

В результате поставленной цели составим дерево целей для ООО «Строймастер» в рамках совершенствования внешней и внутренней среды.

Увеличение выручки от продаж на 10%

ПРОДУКТ

ЦЕНА

проведение акций и предоставления скидок

проводить постоянный анализ рынка строительной продукции и изучать опыт работы конкурентов для отслеживания изменений потребностей и запросов клиентов

предоставлять продукцию в кредит, и внедрить дисконтную систему

внедрение нового вида продукции – продажа обоев и лакокрасочной продукции

предоставлять продукцию в кредит, и внедрить дисконтную систему

РАСПРОСТРАНЕНИЕ

ПРОДВИЖЕНИЕ

освоение новых рынков сбыта

развивать канал сбыта продукции за счет открытия новых магазинов

распространение рекламы о своей продукции в других регионах

разработка рекламной и ценовой политики

повышение квалификации сотрудников отдела продаж

Рисунок 12. Дерево целей ООО «Строймастер» в рамках совершенствования внешней и внутренней среды

В результате анализа выявили, что в ООО «Строймастер» отсутствует отдел маркетинга. Поэтому для развития среды предприятия необходимо создать отдел маркетинга.

На рисунке 13 представим структуру отдела маркетинга в ООО «Строймастер».

Начальник отдела маркетинга

менеджер по рекламе

менеджер-маркетолог

Рисунок 13. Предлагаемая структура отдела маркетинга

Основные направления деятельности менеджер-маркетолога:

- разработка стратегических и детальных маркетинговых планов компании по всем направлениям маркетинговой деятельности;
- выполнение плана маркетинговых мероприятий;
- определение бюджета маркетинговых кампаний;
- анализ групп потенциальных потребителей для разработки мероприятий, способствующих расширению рынка сбыта;
- прогноз колебаний спроса и предложения на рынке.

Цель работы менеджера по рекламе - разработка и проведение комплексных рекламных кампаний фирмы и отдельных необходимых видов рекламы.

Таким образом, можно сделать вывод, что успех деятельности строительного магазина «Строймастер» в значительной мере зависит от создания эффективной системы управления маркетинговой деятельностью предприятия. Маркетинговая деятельность при этом становится базой принятия эффективных решений. Она способствует укреплению позиций на рынке, противостоянию ожесточенной конкуренции и достижению высоких и устойчивых прибылей.

В результате предложенных мероприятий предприятие сможет сохранить и увеличить существующую долю рынка, повысить эффективность финансово-хозяйственной деятельности, что создаст условия для дальнейшего интенсивного роста организации.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Внутренняя и внешняя среда организации являются предметом обязательного анализа для организации, рассчитывающей на продолжение своей деятельности в долгосрочной перспективе. Правильное понимание условий, в которых находится организация, способствует выработке наиболее эффективной стратегии ее развития.

Анализ внешней и внутренней среды рассматривали на примере ООО «Строймастер». «Строймастер» - дистрибьютор производителей стройматериалов, поэтому компания предлагает только сертифицированные товары и гарантирует быструю доставку товара. Компания является официальным дилером Кнауф», «Лакра», партнером «Волма», «VOX».

Проанализировав внешнюю и внутреннюю среду, можно сделать вывод, что слабыми сторонами ООО «Строймастер» являются: сильные конкуренты; наличие слабой мотивации персонала; слабый маркетинг; ограниченные финансовые ресурсы. В настоящее время в ООО «Строймастер» также четко выраженной маркетинговой стратегии нет. На предприятии отсутствует отдел маркетинга. За маркетинговую деятельность отвечает отдел продаж, что является не эффективным, так как на них и так возложено много других функций.

В связи с этим требуются внедрение следующих предложений по развитию среды предприятия: внедрение нового вида продукции – продажа обоев и лакокрасочной продукции; внедрение отдела маркетинга; предоставление продукции в кредит; внедрение дисконтной системы.

В заключение, можно сделать вывод, что в результате предложенных мероприятий предприятие «Строймастер» сможет сохранить и увеличить существующую долю рынка, повысить эффективность финансово-хозяйственной деятельности, что создаст условия для дальнейшего интенсивного роста организации.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Амблер, Т. Практический маркетинг / Т. Амблер. - СПб.: Питер, 2015. - 400 с
2. Герчигова, И.Н. Менеджмент: учебник / И.Н. Герчигова. – М.: Банки и биржи, 2016. – 343 с.
3. Головачев, А.С. Конкурентоспособность организации / А.С. Головачев. – М.: Высшая школа, 2015. – 320 с.
4. Гончаров, В.И. Менеджмент: учебное пособие / В.И. Гончаров. – Мн.: Мисанта, 2015. – 624 с.
5. Грузинов, В.П. Экономика предприятия / В.П. Грузинов. – М: Софит, 2015. – 445 с.
6. Завьялов, П.С. Маркетинг в схемах, рисунках, таблицах: учебное пособие / П.С. Завьялов. – М.: Инфра - М, 2015. – 496 с.
7. Котлер, Ф. Маркетинг: пер. с англ / Ф. Котлер. – СПб.: Питер, 2015. – 896 с.
8. Котлер, Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер. - М.: Вильямс И.Д., 2015. - 752 с.
9. Кузнецова, Л.В. Основы маркетинга: учебное пособие / Л.В. Кузнецова. - М.: Вузовский учебник, ИНФРА-М, 2016. - 139 с.
10. Ламбен, Жан-Жак. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива / Жан-Жак Ламбен. - СПб.: Наука, 2016. - 589 с.

11. Маккарти, Э.Дж. Базовый маркетинг: управленческий подход / Э. Дж. Маккарти. – Нью-Йорк: ИРВИН, 2015. - 734 с.
12. Мамедов, О.Ю. Основы маркетинга / О.Ю. Мамедов. - М.: КноРус, 2016. - 232 с.
13. Маркевич, А.Л. Основы экономики, менеджмента и маркетинга для морских специальностей рыбопромыслового флота / А.Л. Маркевич. - М.: МОРКНИГА, 2017. - 267 с.
14. Морозов, Ю.В. Основы маркетинга: учебное пособие / Ю.В. Морозов. - М.: Дашков и К, 2015. - 148 с.
15. Пичурин, И.И. Основы маркетинга. Теория и практика: учебное пособие / И.И. Пичурин, О.В. Обухов, Н.Д. Эриашвили. - М.: ЮНИТИ, 2015. - 383 с.
16. Портер, М.Э. Конкуренция: учебное пособие / М.Э. Портер. - М.: Издательский дом «Вильяме», 2016. - 495 с.
17. Реброва, Н.П. Основы маркетинга: учебник / Н.П. Реброва. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 277 с.
18. Садченко, К.В. Основы современного международного маркетинга / К.В. Садченко. - М.: ДиС, 2017. - 272 с.
19. Секерин, В.Д. Основы маркетинга: учебное пособие / В.Д. Секерин. - М.: КноРус, 2018. - 232 с.
20. Умавов, Ю.Д. Основы маркетинга (для бакалавров) / Ю.Д. Умавов, Т.А. Камалова. - М.: КноРус, 2019. - 384 с.
21. Уткин, Э.А. Курс менеджмента: учебник для вузов / Э.А. Уткин. - М.: Зерцало, 2016. - 448 с.
22. Черкасова, Ю.Ю. Основы маркетинга: учебное пособие / Ю.Ю. Черкасова. - М.: Вузовский учебник, 2016. - 256 с.
23. Мечитов, С.Р. Теоретические аспекты разработки конкурентных стратегий // Актуальные вопросы экономических наук. - 2017. - №41. – С. 98
24. Оборин, М.С. Подходы к разработке стратегии развития маркетинга в сфере малого бизнеса // Вестник Алтайского государственного аграрного университета. - 2015. - № 8 (130). - С. 177-182.
25. Припадчева, И.В. Особенности управления конкурентной стратегией предприятия // Актуальные вопросы экономических наук. - 2015. - №43. – С. 106

Приложение 1

PEST-анализ ООО «Строймастер»

Факторы	Положительное влияние (возможности)	Отрицательное влияние (угрозы)
---------	--	-----------------------------------

	Содержание фактора	X	Y	Z	Содержание фактора	X	Y	Z
Политический	1. Политическая программа развития малого и среднего бизнеса в регионе	0,3	4	1,2	1. Экономические санкции	0,35	-	3 -1,05
	2. Уменьшение таможенных пошлин	0,3	3	0,9	2. Увеличение таможенных пошлин	0,25	-	4 -1
	3. Совершенствование системы налогообложения	0,4	4	1,6	3. Квоты на поставку строительной продукции или полный запрет на импорт	0,4	-	4 -1,6
	Итого	1	×	3,7	Итого	1	×	-3,65
Экономический	1. Финансовый кризис	0,4	4	1,6	1. Финансовый кризис	0,4	-	5 -2
	2. Стабильность цен на недвижимость	0,25	3	0,75	2. Сокращение производства в связи с падением продаж строительных материалов в Брянской области	0,45	-	4 -1,8

3. Кредитование населения.	0,3	4	1,2	3. Кризисная ситуация, отсутствие свободных денежных средств у населения	-4	-	0,6	
Развитие ипотеки								
Итого	1	×	3,5	Итого	×	-	4,4	
Социальные	1. Активная информационно-рекламная политика компании	0,3	3	0,9	1. Демографический спад	0,3	-	-1,2
	2. Рост численности населения	0,4	4	1,6	2. Рост безработицы	0,35	-	-1,4
	3. Рост заработной платы	0,3	4	1,2	3. Низкий уровень лояльности отечественного потребителя	0,35	5	-1,75
	Итого		1	×	3,7	Итого	1	×
Технологические	1. Развитая корпоративная культура	0,3	3	0,9	1. Снижение рентабельности	0,4	-	-1,2

2. Инновационные стратегии менеджмента на уровне компаний	0,35	3	2. Переоценивающие темпы развития и технологий основных конкурентов	1,05	-3	-0,75
3. Применение новых технологий и материалов	0,35	4	3. Устаревание объектов инфраструктуры	1,4	-4	-1,4
Итого	1	×	Итого	3,35	×	-3,35
ИТОГО				14,3		-15,75

Приложение 2

Матрица SWOT-анализа для ООО «Строймастер»

Сильные стороны

1. Высокое качество строительных материалов
2. Приемлемые цены
3. Широкий ассортимент предлагаемых товаров
4. Высокая компетентность персонала.
5. Активная рекламная политика

Возможности

1. Улучшение уровня населения в Брянской области
2. Появление новинок строительных материалов открывает новые перспективы для развития предприятия.

Слабые стороны

1. Недостаточный контроль над изменениями во внешней среде.
2. Низкая деловая активность.
3. Неполная загрузка производственных мощностей.
4. Большое время доставки продукции по сравнению с опытными конкурентами
5. Отсутствие отдела маркетинга

Угрозы

1. Повышение цен на закупку материалов на 10%
2. Увеличение уровня инфляции в Брянской области до 10%
3. Снижение численности занятых в торговле ведет к уменьшению числа потенциальных клиентов предприятия.