

Содержание:

Введение

Актуальность вопросов анализа слабых и сильных сторон компании обусловлена тем, что для продуктивной работы компании и своевременного реагирования на постоянно изменяющиеся внешние и внутренние факторы ей необходима наиболее эффективная внутренняя среда, способная со временем видоизменяться и модернизироваться. Организация не сможет достичь амбициозных стратегических целей, связанных с принципиальным изменением подходов к организации работы, без изменения собственной внутренней среды. Статичность внутренней среды препятствуют творческому переосмыслению текущей деятельности и внедрению любых организационных инноваций. Для того чтобы организации смогли выжить и сохранить свои позиции в динамично изменяющихся, конкурентно жестких рыночных условиях, они должны обладать качествами адаптивности и гибкости. В изменяющихся условиях организация не может двигаться вперед без перемен, но она не должна травмироваться изменениями. Поэтому руководитель, заинтересованный в успехе, должен знать в полном объеме сложившуюся ситуацию в компании на определенный момент времени.

Объект исследования: ООО "Пенни Лэйн Коммерц".

Предмет исследования: сильные и слабые стороны

Цель исследования: Проанализировать сильные и слабые стороны компании.

Задачи исследования:

1. Обобщить теоретические аспекты.
2. Провести анализ компании.
3. Предложить направления по совершенствованию.

Теоретической и методологической основой исследования послужили теоретические положения, изложенные в работах отечественных и зарубежных авторов. В работе применялись методы экономического, финансового, стратегического анализа; методы сравнения и аналогии.

Глава 1. Теоретические аспекты анализа сильных и слабых сторон организации

1.1. Современные требования к внутренней среде компании: слабым и сильным сторонам

Функционирование организации на любом этапе ее развития есть процесс адаптации к условиям внешней среды. Отличительный признак успешной организации - это равновесие внутренних характеристик с внешней средой. Внешняя среда - понятие динамическое, соответственно равновесие также носит динамический характер. В случае низкого адаптивного потенциала организации и, как следствие, несоответствия организации требованиям устойчивости, велика вероятность возникновения организационного кризиса и исчезновения ее как самостоятельного субъекта экономического пространства. В целях предотвращения наступления неблагоприятных последствий необходима своевременная диагностика причин, по которым организация оказалась в кризисе, и разработка соответствующих мер по их устранению.

Внутренняя среда организации представлена целым комплексом встроенных элементов, которые определяют ее организационно-финансовую систему, а также способность и степень интеграции организации во внешнюю среду. Внутреннюю среду можно рассматривать как в статичном состоянии, выделяя состав элементов и культуру, так и в динамике, изучая процессы, протекающие под действием ряда факторов, которые главным образом воздействуют извне.

Можно выделить два уровня адаптаций в конкурентной среде окружения:

1. Макро уровень – общие особенности фирмы, определяющие ее место на рынке и общие нормы реакций на изменения среды (приблизительно соответствует тому, что принято называть «стратегией»);
2. Микро уровень – набор стандартных, но конкретных реакций организма фирмы на различные внешние изменения (можно считать тактическим уровнем, но должно быть определено на уровне стратегическом).[\[1\]](#)

Таким образом, адаптация происходит на основе отличительных особенностях конкретного предприятия.

Система сбалансированных показателей не отрицает использования традиционных финансовых показателей. Однако финансовые показатели отражают информацию только о пошлых событиях. Эта информация в полной мере устраивала предприятия индустриального этапа развития, в которой инвестиции в долгосрочные возможности и во взаимосвязи с потребителем не являлись критическими факторами успеха. Финансовые показатели являются не достаточными для оценки деятельности организации в постиндустриальный период, когда организации должны увеличивать свою будущую стоимость через потребителя, поставщиков, своих работников, новые технологии и иновации.

Система сбалансированных показателей предполагает, что организация рассматривается с точки зрения четырех взаимосвязанных и сбалансированных аспектов: кадровый потенциал; внутренние бизнес - процессы; потребительский аспект; финансовый аспект. Некоторые организации добавляют к четырем вышеперечисленным аспектам другие или частично их заменяют одни на те, которые наилучшим образом отражают миссию и стратегию организации (охрана окружающей среды и другие).

Рассмотрим современные подходы к диагностике внутренней среды.

Люди являются важным ресурсом для большинства организаций. Состояние человеческих ресурсов организации оцениваются с помощью аудита. Аудит (учет) человеческих ресурсов – это исследование численности, умений, структуры и других аспектов, характеризующих персонал организации. С помощью аудита проверяется способность человеческих ресурсов реализовывать выбранную стратегию. Результаты аудита могут быть представлены в виде таблицы 1.1.

Табл. 1.1.

Показатели, характеризующие кадровый потенциал[\[2\]](#)

Наименование группы показателей	Перечень возможных показателей
------------------------------------	--------------------------------

численность персонала и его структура;

- степень удовлетворения сотрудников (степень вовлечения в работу организации, степень признания важности сотрудника в организации, доступ сотрудников к информации, поддержка сотрудников со стороны руководящего аппарата и т.д.);

Характеристика персонала

- текучесть персонала;

потери рабочего времени, сверхурочное время;

- производительность сотрудников (выручка в расчете на одного сотрудника, прибыль в расчете на одного сотрудника и т.д.);

- количество сотрудников, которые по своим квалификационным качествам могут занять ключевые позиции, по отношению к ожидаемой потребности в таких сотрудниках.

Информационные технологии

- количество процессов, по которым легко доступна информация о качестве, количестве, затратах, временном цикле и т.д.;

- количество сотрудников, которые могут получать информацию из сети одновременно, и т.д.

Мотивация и ориентация

- количество принятых и внедренных предложений;

- выданные вознаграждения;

уровень заработной платы;

В результате аудита человеческих ресурсов, можно выявить тех работников, отделов, подразделений, деятельность которых является решающей для стратегического успеха. Для сравнения результата полученного при проведении аудита, с аналогичными результатами лидера отрасли используется метод

сравнительного анализа - бенчмаркинг.

Культура – нематериальный фактор, влияющий на эффективность организации, индивидуальная особенность организации. Культура является эквивалентом человеческой личности. Культура любой группы людей - это убеждения, обычаи, опыт и образ мышления, приобретенные и разделяемые людьми, которые работают вместе и проводят вместе большое количество времени (Ральфом Стейси). Культурные различия между двумя организациями могут послужить причиной краха, например, когда одна из них поглощает другую, или они вступают в стратегический альянс. Культура сотрудников организации может препятствовать или способствовать реализации стратегии.[3]



Рис. 1.1. Культурная сеть[4]

Одним из наиболее распространенных методов изучения организационной культуры является использование культурной сети. Культурная сеть (рис. 1.1) -это схематичное представление элементов организационной культуры, в которой прослеживается влияние каждого элемента на всю парадигму (мировоззрения).

В любой организации существует множество внутрифирменных процессов, эффективность которых необходимо постоянно оценивать и анализировать. Постоянное измерение эффективности внутрифирменных процессов и управление ими может привести к значительным улучшениям в стратегической деятельности организации.

Показатели для измерения эффективности бизнес-процессов, разработанные в рамках системы BSC для стратегических бизнес-единиц, отражают целую цепочку ценностей (таблица 1.2).

Табл. 1.2.

Показатели, характеризующие внутренние бизнес - процессы

Наименование группы показателей	Перечень возможных показателей
Показатели, направленные на идентификацию рынка	<ul style="list-style-type: none">• прибыльность данного сегмента рынка;• сумма выручки (в процентном отношении), которая может быть получена в результате внедрения нового продукта;• сумма выручки (в процентном отношении), которая может быть получена в результате привлечения нового покупателя.
Показатели, связанные с выходом на рынок	<ul style="list-style-type: none">• время выхода на рынок;• критическое время выхода на рынок.
Показатели, связанные с производством	<ul style="list-style-type: none">• количество бракованных изделий;• длительность производственного цикла;• затраты на производство.

Показатели, связанные с доставкой

- количество товаров, доставленных вовремя; -
- удельный вес дефектов, полученных в результате доставки;
- возникновение дефицита из-за несвоевременной доставки товаров.
- средний уровень удовлетворенности потребителей;

Показатели, связанные с сервисом (на примере оказания услуг)

- количество покупателей, которые сделали повторный заказ в течение трех последующих месяцев после первого заказа;
- количество потребителей, которые не сделали повторный заказ в течение года, следующего за первым заказом.

Теории современного менеджмента показывают увеличение важности ориентации на нужды потребителя и на степень его удовлетворенности услугами или товарами. Если потребители не удовлетворены, они обязательно найдут других поставщиков, которые удовлетворят их требования. В том случае, если этот факт не учитывается, через какое-то время эффективность деятельности организации может снизиться, даже если на момент рассмотрения финансовая картина данного предприятия была благоприятной.

При рассмотрении потребительского аспекта, должен быть идентифицирован сегмент рынка, который организации обслуживает или собирается обслуживать; в каждом сегменте определяют, для чего потребители приобретают тот или иной товар или услугу. Организация может выбрать сегмент рынка, который является наиболее прибыльным или еще никем не обслуживается. Затем для каждого сегмента рассматривают показатели по направлениям (таблица 1.3).

Табл. 1.3.

Направления, характеризующие потребительский аспект

Направление	Характеристика
Доля рынка	Отражает долю бизнеса на рынке (количество потребителей, потраченные денежные средства или количество проданной продукции).
Привлечение новых потребителей	Показатели, которые в абсолютном или относительном выражении, показывают уровень, на котором бизнес привлекает новых потребителей.
Удерживание потребителей	Показатели, которые в абсолютном или относительном выражении, показывают каким образом бизнес-единицы удерживают и поддерживают существующие взаимосвязи со своими потребителями.
Удовлетворение потребителей	Оценка уровня удовлетворения потребителей, с помощью критерия (критериев), специально разработанного(ых) для этой цели.
Прибыльность потребителей	Показатели, характеризующие чистую прибыль, полученную от отдельных потребителей или потребительских сегментов после того, как понесены затраты на привлечение и удержание данной группы потребителей.

Наличие денег или их отсутствие является центральным вопросом стратегического развития любой организации не зависимо от ее размера. При анализе положения организации главным вопросом является – способна ли организация финансировать свои стратегии. Финансовая информация позволяет получить количественную оценку деятельности организации через определенные показатели (табл. 1.4.).

Табл. 1.4.

Показатели, характеризующие финансовый аспект деятельности организации

Наименование
группы показателей

Перечень возможных показателей

- объем продаж и доля рынка;
- количество новых продуктов или новое применение уже существующих продуктов и услуг;
- количество новых потребителей и рынков;

Рост выручки

- количество новых каналов, по которым распространяется продукция на рынке;
- дифференциация услуг, способов доставки и цен;
- количество новых ценовых стратегий;
 - выручка в расчете на одного работника.

Управление
затратами

- сокращение затрат в расчете на единицу;
- доля используемых низкочередных бизнес-процессов;

Использование
активов

Экономическая прибыль (экономическая добавленная стоимость) оптимальная оборачиваемость активов;

cash to cash cycle (длительность финансового цикла или цикла обращения денежных средств, то есть это время, в течение которого денежные средства отвлечены из оборота);

отдача собственного капитала (return on capital);

производительность, эффективность (рентабельность продаж, рентабельность инвестированного капитала и т.д.)

Следовательно, можно констатировать, что главное требование к внутренней среде организации можно считать установление связей организации с внешней средой, адаптации к ней.

1.2. Компетенции организации как система оптимизации сильных и слабых сторон

Ключевая компетенция организации является специфическим фактором, который бизнес осознает как ключевой, центральный элемент того, как бизнес или его работники, работают и как значимую часть глубинного уровня внутренней среды предприятия. Она удовлетворяет трём основным критериям: она обеспечивает предоставление выгоды потребителю; она не может быть легко скопирована конкурентами; она может быть широко распространена на многие продукты и рынки. Чаще всего выделяют от 5 до 10 основных компетенций, общие компетенции, упорядоченные в соответствии с системным, подходом представлены в таблице 1.5.

Табл. 1.5.

Общие компетенции, упорядоченные в соответствии с системным подходом

Общие компетенции	Элементы
Помощь и обслуживание других:	- Межличностное понимание
	- Ориентация на обслуживание клиента
	- Воздействие и оказание влияние
Воздействие и оказание влияние:	- Понимание компании
	- Построение отношений
	- Самоконтроль
Личная эффективность:	- Уверенность в себе
	- Гибкость
	- Преданность компании

- Аналитическое мышление
- Когнитивные компетенции:
 - Концептуальное мышление
 - Техническая и прочая экспертиза
- Ориентация на достижение
- Достижение и действие:
 - Забота о порядке, качестве и аккуратности
 - Инициатива
 - Поиск информации
- Развитие других
- Менеджерские компетенции:
 - Директивность
 - Командная работа и сотрудничество
 - Командное лидерство

Разворачивая аналогичным образом сам элемент «Компетенции», мы приходим к тем же четырем блокам, формирующим общую систему, соответствующую системным принципам эффективности. Можно например, назвать эти блоки «Клиенты», «Обучение и развитие», «Финансы» и «Бизнес-процессы». Суть этих блоков или, как их еще называют, кластеров компетенций - та же, что и в структуре управления всем бизнесом и полностью соответствует современному подходу к управлению бизнесом с использованием Balanced Score Card. Все эти блоки отражают системные противоположности внутреннего и внешнего, с одной стороны, и отношений и процедур - с другой. Например, блок «Клиенты» связан с внешними отношениями, а блок «Обучение и развитие» - с отношениями внутренними. Блок «Финансы» - это внутренние процедуры, а «Бизнес-процессы» - это процедуры, определяющие взаимодействие компании с внешней средой.



Рис. 1.2 . Компетенции как элемент системы управления бизнесам

Рассмотрим пару различных стратегий и попробуем увидеть, чем может отличаться одна и та же компетенция для каждой из них. Например, если компания – «звезда» (по BCG) и активно развивается на растущем рынке, то формулировка одной из компетенций из кластера «Коммуникация» может звучать, как «Способность развивать новые продукты или услуги, представляющие ценность для целевой аудитории». Если же компания – «корова», и занимает позицию защитника на рынке с высоким проникновением услуг или товаров, то та же компетенция может звучать, как «Способность развивать новые продукты или услуги, обеспечивающие высокую лояльность клиентов».

Таким образом, формулировка компетенции осуществляется с учетом стратегии и ценностей бизнеса, но в структуре четырех кластеров системного менеджмента. Процесс ее формирования показан на рис. 1.3.

Определение стратегических приоритетов компании

Определение ключевых корпоративных компетенций

Определение ключевых должностных позиций в организации

Определение знаний, навыков и личностных характеристик сотрудников, необходимых для успешного выполнения поставленных задач

Составление “профилей успеха” для каждой должностной позиции

Оценка квалификационного соответствия (разрыва с “профилем успеха”) в процессе ассессмента

Составление программы обучения

Информирование о результатах

Рис. 1.3. Формирование системы профессиональных корпоративных компетенций[5]

Таким образом, в данной главе были обобщены теоретические аспекты сильных и слабых сторон организации, перейдем теперь к практическому анализу на примере ООО "Пенни Лэйн Коммерц".

Глава 2. Анализ сильных и слабых сторон ООО "Пенни Лэйн Коммерц"

2.1. Анализ деятельности ООО "Пенни Лэйн Коммерц"

Деятельность компании «Пенни Лэйн Коммерц» на московском рынке элитной и коммерческой недвижимости началась в 1993 году. Основным направлением бизнеса для фирмы в то время была аренда элитных квартир для сотрудников иностранных компаний и посольств.

Основная цель практики «Пенни Лэйн Коммерц» в России заключается в оказании услуг высокого качества и мирового уровня.

Миссия «Пенни Лэйн Коммерц» - «Мы воплощаем в жизнь идеи, находим творческие решения и добиваемся позитивных результатов для наших клиентов».

Принципы «Пенни Лэйн Коммерц»:

- безупречное соблюдение норм профессиональной этики;
- объективность и независимость;
- строгое соблюдение конфиденциальности.

Приоритеты «Пенни Лэйн Коммерц»:

- профессиональная компетентность;
- высокое качество выполняемых работ;
- верность партнерским обязательствам.

Политика руководства в развитии бизнеса основывается на двух составляющих:

- это - позиционирование компании на рынке аудиторско-консалтинговых услуг, как профессиональной команды, постоянно работающей над расширением перечня предоставляемых услуг, комплексностью решения поставленных задач и улучшением качества предоставляемых услуг;
- это - видение корпоративного будущего компании, которое основано на сочетании интересов руководства и сотрудников. Повышение эффективности работы сотрудников возможно только при максимально полном использовании их творческого потенциала. Команда профессионалов - основной ресурс «Пенни Лэйн Коммерц», а сплоченность этой команды - залог устойчивости, процветания и независимости компании.

Организационная структура управления «Пенни Лэйн Коммерц» представлена на рис. 2.1.

Управляющий партнер

Пенни Лэйн Коммерц по России

Руководитель правового Управления

Руководитель Департамента городской жилой недвижимости

Руководитель Департамента загородной недвижимости

Руководитель Департамента коммерческой недвижимости

Руководитель Департамента зарубежной недвижимости

Руководитель Студии элитного интерьера

Руководители отделов

Руководители отделов

Руководители отделов

Руководители отделов

Руководители отделов

Руководитель Департамента девелопмента и консалтинговых услуг

Руководители отделов

Руководители кадровой службы и др. внутренних служб

Руководители отделов

Рис. 2.1 Организационная структура управления ООО «Пенни Лэйн Коммерц»

Согласно рис. 2.1 генеральному директору подчиняются 8 руководителей департаментов, групп и структурных подразделений:

- Руководитель Департамента городской жилой недвижимости;
- Руководитель Департамента загородной недвижимости;
- Руководитель Департамента коммерческой недвижимости;
- Руководитель Департамента зарубежной недвижимости;
- Руководитель Департамента девелопмента и консалтинговых услуг;
- Руководитель Студии элитного интерьера;
- Руководитель финансового Управления;
- Руководитель правового Управления;
- Руководитель кадровой службы и др. внутренних служб.

Итак, в «Пенни Лэйн Коммерц» существует линейная структура одна из простейших организационных структур управления. В составе финансовой службы «Пенни Лэйн Коммерц» выделяются такие отделы, как: отдел бухгалтерского учета и налогообложения (руководитель отдела – главный бухгалтер); отдел финансового планирования и экономики (главный экономист).

В целях характеристики организации рассмотрим основные технико-экономические показатели «Пенни Лэйн Коммерц» в таблице 2.1.

Табл. 2.1.

Анализ основных технико-экономических показателей

ООО «Пенни Лэйн Коммерц» за 2009-2011 гг. (тыс. руб.)

Показатель	2009 год	2010 год	2011 год	Изменение 2010 г. от 2009г.(+/-)	Изменение 2011 г. от 2010 г.(+/-)
Выручка от продажи товаров, работ, услуг, тыс. руб.	199558	2074967	2569538	1875409	494571
Себестоимость проданных товаров, работ, услуг, тыс. руб.	17214	1750269	2139720	1733055	389451
Валовая прибыль, тыс. руб.	182344	324698	429818	142354	105120
Прибыль от продаж, тыс. руб.	19143	17506	19418	-1637	1912
Прибыль до налого- обложения, тыс. руб.	6473	7127	7988	654	861
Чистая прибыль отчетного года, тыс. руб.	1553	442	308	-1111	-134
Среднемесячная заработная плата одного работника	35,9	36,4	6,8	0,5	0,4
Отработано дней одним работником за год	222,64	224,37	226,37	1,73	2,00

Показатель	2009 год	2010 год	2011 год	Изменение 2010 г. от 2009г.(+/-)	Изменение 2011 г. от 2010 г.(+/-)
Средняя продолжительность рабочего дня, час.	7,87	7,83	7,85	-0,04	0,02

По данным таблицы 2.1 можно увидеть ежегодное устойчивое увеличение выручки от продажи товаров, продукции, работ, услуг ООО «Пенни Лэйн Коммерц», что связано с увеличением заказов и некоторым повышением расценок на них за счет влияния мирового финансового кризиса. В 2010 году имеет место очень существенный темп роста выручки - 1039,8%, в том числе за счет ввода новых видов консультационных услуг, а в 2011 году темп роста составил - 123,8%.

Валовая прибыль также имеет положительную динамику: в 2010 году ее величина составила 324698 тыс. руб., что на 142354 тыс. руб. больше, чем в 2009 году. В 2011 году наблюдается увеличение еще на 105120 тыс. руб. А вот прибыль от продаж ведет себя несколько иначе: в 2010 году произошло снижение на 1637 тыс. руб. (что составило 91,4% от показателя 2009 года), а в 2011 году можно наблюдать увеличение на 1912 тыс. руб.

В результате показатель прибыли от продаж в 2011 году превысил показатель 2009 года всего на 275 тыс. руб. (19418 тыс. руб. - 19143 тыс. руб.). Однако, несмотря на это, прибыль до налогообложения за счет прочих доходов и расходов имеет положительную динамику и в 2010 и в 2011 годах. В 2010 году темп роста составил 110,1%, а в 2011 году - 112,1%. За счет отложенных налоговых активов и обязательств чистая прибыль ежегодно снижается: если в 2009 году снижение произошло на 1111 тыс. руб., то в 2010 году еще на 134 тыс. руб. В итоге чистая прибыль в 2010 году по сравнению с 2008 годом снизилась с 1553 тыс. руб. до 308 тыс. руб.

Стратегия ООО «Пенни Лэйн Коммерц» - это формализовано закреплённая в документах организации совокупность наиболее значимых целей её функционирования на рынке и подходов к их практической реализации.

Общая структура стратегии ООО «Пенни Лэйн Коммерц» изображена на рис. 2.2.

Стратегия рыночного поведения

ООО Пенни Лэйн Коммерц

Финансовая стратегия

Кадровая стратегия

Стратегия обеспечения

Стратегия риск-менеджмента

Рис. 2.2. Общая стратегия ООО «Пенни Лэйн Коммерц»

Стратегия рыночного поведения организации строго засекречена.

Финансовая стратегия направлена на реализацию главной цели ООО «Пенни Лэйн Коммерц» - увеличение прибыли.

Кадровая стратегия ООО Пенни «Пенни Лэйн Коммерц» направлена на привлечение персонала с творческими и предпринимательскими задатками.

Стратегия обеспечения информационной безопасности ООО «Пенни Лэйн Коммерц» направлена на защищенность информационных активов как части нематериальных активов от случайных или преднамеренных воздействий естественного или искусственного характера, представляющих угрозу ущерба и для собственников, и для менеджмента. Планируется приобретение и внедрение новых более совершенных программных продуктов по безопасности электронной информации.

Стратегия риск-менеджмента ООО «Пенни Лэйн Коммерц» направлена на разработку правил, на основе которых принимаются рискованные решения и способы выбора варианта решения. В качестве стратегии риск-менеджмента запланировано полное страхование профессиональной ответственности компании на случай причинения вреда третьим лицам как клиентам аудитора, заключившим договор на оказание аудиторских услуг, так и лицам, не являющимся заказчиками аудиторских услуг, но пользующимся результатами аудиторской проверки) в результате каких-либо неумышленных ошибок, упущений и недосмотров, допущенных специалистами страхователя в ходе выполнения своих профессиональных обязанностей и повлекших нарушение обязательств по договору.

Итак, в ООО «Пенни Лэйн Коммерц» предусмотрены четыре стратегии рыночного поведения: финансовая, кадровая, стратегия обеспечения информационной безопасности и стратегия риск-менеджмента. По всем стратегиям разработан общий и детальный планы действий, составляющие коммерческую тайну организации.

2.2. Диагностика сильных и слабых сторон ООО "Пенни Лэйн Коммерц"

Концепция сильных и слабых сторон предполагает возможность оценить потенциал компании «Пенни Лэйн Коммерц» - финансы, персонал, сбыт и маркетинг, операционную деятельность в сравнении с конкурентами. Для этого в свою очередь необходимо понимание границ рынка и конкурентов компании «Пенни Лэйн Коммерц». По этому проведем конкурентный анализ компании «Пенни Лэйн Коммерц».

В начале рассмотрим общее состояние сегмента рынка, на котором специализируется компании «Пенни Лэйн Коммерц» – элитная недвижимость.

В III кв. 2011 года на московском рынке элитного жилья преобладали сделки в бюджете 1,2-3 млн долл. При этом, интерес покупателей и к квартирам в бюджете 3-5 млн. долл. оставался неизменно стабильным. Вместе с тем, квартиры в бюджете от 25 тыс. долл. за 1 кв. м не пользовались высоким спросом, зачастую в силу их переоцененности. Одной из главных причин этого являлось то, что рынок был не готов к ценам, превышающим 30 тыс. долл. за 1 кв. м. В четвертом квартале спрос в бюджете выше 5 млн. долларов вырос, при этом интерес к квартирам площадью 170-200 кв.м. повысился на 12%.

По данным компании «Пенни Лэйн Коммерц» лидерами продаж 2011 года стали: ЖК «Итальянский квартал» (ул. Фадеева, 4) – от 8000 долларов за кв.м.; ЖК «Садовые кварталы» (ул. Ефремова, вл. 12. ул. Мал.Трубецкая вл. 28) – от 8500 долларов за кв.м.; ЖК «Зодиак» (Волоколамское шоссе, вл. 80) – от 5000 долларов за кв.м.; ЖК «Трилогия» (ул. Трехгорный Вал, дом 14, стр.1) – от 12000 долларов за кв.м.; ЖК «Баркли Плаза» (Пречистинская наб. 17-19)– от 18300 долларов за кв.м. ; ЖК «Остоженка Парк-Палас» (Хилков пер. 1) – от 20000 долларов за кв.м. ; ЖК «Четыре солнца» (ул. Большая Татарская вл.13) – от 10600 долларов за кв.м.; ЖК «Гранатный б» (Гранатный пер. 6) – от 30 000 долларов за кв.м.; ЖК «Аквамарин»

(Озерковская наб. 26) – от 13000 долларов за кв.м.; Клубный дом в 1-ом Зачатьевском пер. (закрытые продажи)

Согласно исследованиям аналитического департамента компании MAYFAIR Properties из существующих предложений элитных квартир по совокупному объему лидируют районы Остоженка, (22%), Арбат (18%), Красная Пресня (18%), Замоскворечье (17%). Меньше всего элитных квартир предлагается в районе Чистых Прудов.

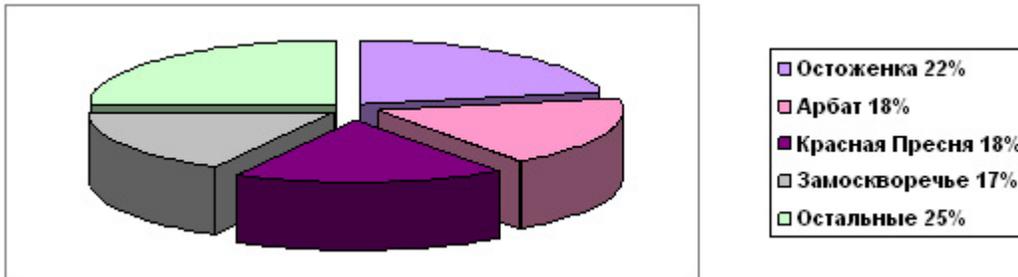


Рис. 2.3 - Распределение предложения по районам

Подводя итоги 2011 года, можно отметить, что цены на рынке элитного жилья не только стабилизировались, но и уверенно, хотя и незначительно растут. На первичном рынке прирост составил в среднем 2-5% ежемесячно, на вторичном рынке рост оказался менее значительным – за полгода в среднем 5-10%. Рост цен продолжился и во втором полугодии: на первичном рынке в среднем на 5%, на вторичном в среднем на 5-7 % за полгода.



Рис 2.4 - Спрос на квартиры в первом полугодии 2011 г.



Рис 2.5 - Спрос на квартиры во втором полугодии 2011 г.

Важно заметить, что в феврале наблюдалось значительное повышение количества клиентов с высокими, порядка 20000 долларов, бюджетами. И, если раньше такие бюджеты были только в загородной аренде, то в феврале-марте спрос стал фокусироваться на квартирах в центре.

Табл. 2.2

Арендные ставки на элитные апартаменты по итогам четвертого квартала 2011 года

Количество комнат в квартире Minimum (руб) Max (руб)

1-комнатная	1200	4000
2-комнатная	1500	6000
3-комнатная	2500	10 000
4-комнатная	4500	20 000
5 комнатная и более	7500	25 000

По данным аналитического департамента компании «Пенни Лэйн Коммерц» в I полугодии 2011 года спрос увеличился примерно на 30% по сравнению с тем же периодом прошлого года. Стоит отметить, что за первое полугодие ощутимо выросло количество клиентов – в среднем на 20%. Если раньше клиентами в высоких бюджетах были, как правило, семьи, то к концу первого полугодия ими стали семейная пара или даже один человек. Во втором полугодии спрос также стабильно рос каждый месяц – в среднем прирост составил 15% за полгода. За второе полугодие количество сделок увеличилось в среднем еще на 10%.

Можно сказать, что впервые после кризиса рынок не только стабилизировался, но и стал динамично развиваться во всех сегментах, как жилой, так и коммерческой недвижимости. Важно отметить, что на рынке жилой элитной недвижимости в 2011 году наблюдался:

1. Рост цен: в среднем на 10-15% (за год) в зависимости от объекта, его уровня и расположения.
2. Рост объема предложения: в среднем 10-15% (за год)
3. Рост спроса: в среднем на 15-20% (за год)
4. Рост количества сделок: по данным Регистрационной палаты количество сделок в 2011 году составило более 80 тыс., в то время как в 2008 году было зарегистрировано менее 78 тыс. сделок, в 2009 и 2010 гг. их было еще меньше.
5. Возврат на рынок «отложенных» или «замороженных» проектов.

Проведем анализ конкурентного положения компании «Пенни Лэйн Коммерц». Для анализа интенсивности конкуренции в отрасли воспользуемся моделью 5 сил М. Портера (Приложение 1).

По итогам таблицы видно, что наибольшее влияние на отрасль оказывают потенциальные покупатели. Отрицательно скажется на развитии отрасли такой фактор как снижение покупки жилья de luxe и аренды со стороны экспатов. Однако это только прогнозы и неизвестно, окажут ли они на самом деле сильное воздействие на рынок. Также высокое давление наблюдается со стороны конкурентов. Небольшое количество крупных компаний занимают большую часть рынка. Однако сейчас наблюдается уход с рынка мелких компаний, и этим можно воспользоваться для улучшения своих позиций на рынке. Также положительным фактором является то, что показатели в отрасли возвращаются к докризисному уровню.

Анализ движущих сил в отрасли. Результаты оценки движущих сил в отрасли приведены в таблице 2.3.

Табл. 2.3

Анализ движущих сил в отрасли

Движущая сила

Направление влияния

Замедление темпов отрасли строительства в целом

Уменьшение объема реализуемой продукции

Повышение конкуренции в отрасли

Изменение маркетингового подхода

Изменение структуры рынка аренды

Уход с рынка мелких игроков

Изменение спроса на жилую
недвижимость

Изменение маркетингового подхода

Увеличение своей доли на рынке

Изменение структуры конкуренции

Компания «Пенни Лэйн Коммерц» ц вынуждена вести конкурентную борьбу на четырех уровнях: компания может считать своими конкурентами другие АН, которые предлагают ее потенциальным клиентам аналогичные товары и услуги за такую же цену; компания может считать своими конкурентами все другие АН, производящие сходные услуги; компания может считать своими конкурентами все АН, предлагающие услуги, отдаленно напоминающие те, на которых она специализируется; компания может считать своими конкурентами все АН, способные бороться с ней за её потенциальных клиентов. Основными конкурентами на рынке для компании «Пенни Лэйн Коммерц» являются: «Мэйджик Хоум», MAYFAIR Properties, «Le Dome». Для оценки воспользуемся пятибалльной шкалой оценки (см. Приложение 2)

Анализ данных, представленных в Приложении 2, что компания «Пенни Лэйн Коммерц» обладает по сравнению с другими коммерческими предприятиями рядом конкурентных преимуществ и не должно отставать во внутриотраслевой конкурентной борьбе. Таким образом, сегодня компания «Пенни Лэйн Коммерц» имеет все необходимые условия для стабильного развития и роста. Компания «Пенни Лэйн Коммерц» (таблица 2.4) обладает рядом конкурентных преимуществ и занимает второе место на рынке среди рассматриваемых конкурентов.

Табл. 2.4

Конкурентные преимущества «Пенни Лэйн Коммерц»

Отличительные черты

Командный состав – профессионалы рынка недвижимости: работающие акционеры с серьезным послужным списком.

Экспертное знание московского рынка недвижимости.

По-европейски внимательное и ответственное отношение к клиенту, в сочетании с традициями гостеприимства, открытости и дружелюбия.

Гуманистический стиль управления: поддерживает творческое начало сотрудников, инициативу и стремление развиваться.

Осуществление концепции полного цикла услуг:

Продажи, консультации, девелопмент, дизайн, маркетинг, реклама.

По результатам можно составить конкурентный профиль компании, представленный в Приложении 3.

SWOT-анализ представлен в Приложении 4.

Преимущества

Отличная репутация, влияние на рынке, отборные объекты, солидная клиентская база.

Профессиональный сервис, опирающийся на знание тонкостей рынка, в оптимальные сроки.

Передовой клиентский сервис на рынке. Компания не просто продает услуги, как это делают другие, но и отвечаем за свой продукт. Компания заботится о клиенте. Служба Customer Care

Позитивно настроенные консультанты на рынке.

Все услуги по недвижимости – в одной компании (one-stop property service).
Удобство, экономия времени и средств.

Таким образом, проведенный анализ показал, что:

1. Внутренняя среда «Пенни Лэйн Коммерц» принадлежит к иерархическому типу, основными критериями эффективности которой являются стабильность и контроль, достигаемые посредством управления информацией и коммуникациями. Она ориентирована на показатели рентабельности, своевременности, стабильного функционирования и предсказуемости. Повышение рентабельности предполагает снижение издержек. Она формализована и структурирована. Компанию объединяют формальные правила и официальная политика. В сложившуюся внутреннюю среду «Пенни Лэйн Коммерц» вполне гармонично вписывается авторитарный тип руководства, как директора «Пенни Лэйн Коммерц», так и ключевых руководителей. Наибольшее внимание со стороны руководства уделяется финансам и клиентам, как части развития компании. Показатели деятельности компании по этим направлениям находятся на высоком уровне, в отличие от показателей «Активы» и «Люди».

Таким образом, в результате проведенного в данной главе анализа, были выявлены как сильные стороны «Пенни Лэйн Коммерц», так и существующие проблемы.

Следовательно, в следующей главе данной курсовой работы нужно разработать управленческие решения, которые максимально защищает компанию от влияния пяти факторов конкуренции, позволяет диктовать выгодные для компании правила конкуренции в отрасли, создает дополнительное давление на конкурентов.

Глава 3. Предложения по развитию сильных и слабых сторон ООО "Пенни Лэйн Коммерц"

3.1. Общие направления

На основании проведенного исследования в первой главе и с учетом результатов анализа второй главы данной работы прилагается к реализации следующие управленческие решения, направленных на развитие сильных сторон «Пенни Лэйн Коммерц» и преодоление слабых:

Направление 1: Внедрение в АН на постоянной основе системы мониторинга ключевых показателей внутренней среды на основе модели ключевых компетенций «Пенни Лэйн Коммерц».

Масса отдельных мероприятий и действий сотрудников должна быть скоординирована таким образом, чтобы реализовать цели, желательно с наименьшими затратами и в максимально сжатые сроки. Система мониторинга ключевых показателей внутренней среды АН должна стать инструментом, позволяющим согласовать действия подразделений и сотрудников для достижения основной цели, стоящей перед АН – повышение конкурентных позиций на рынке. Предлагаемая система мониторинга ключевых показателей внутренней среды на основе модели ключевых компетенций «Пенни Лэйн Коммерц» обеспечивает менеджмент универсальным механизмом, который интерпретирует корректировку собственного поведения АН через набор взаимозависимых показателей.

Предлагаемая система мониторинга ключевых показателей внутренней среды на основе модели ключевых компетенций «Пенни Лэйн Коммерц» трансформирует информационный поток показателей деятельности в задачи и показатели, сгруппированные по четырем различным направлениям, таким как финансы, клиенты, внутренний бизнес-процесс, люди. Она предоставит механизм для информации о состоянии внутренней среды компании и необходимых направлениях коррекции в зависимости от состояния рынка. Система мониторинга ключевых показателей внутренней среды на основе модели ключевых компетенций «Пенни Лэйн Коммерц» - это параметры достижения желаемых результатов и процессов, которые приводят к этим результатам.

Направление 2: Реализация модели определения компетенций.

В предлагаемой модели для определения компетенций используются 3 составляющие: определение, уровни оценки (всего их 5) и примеры для иллюстрации рабочих процессов, функций, обязанностей.

Например, компетенция «Способность развивать продукты или услуги, представляющие ценность для клиентов и деловых партнеров компании» имеет 5 уровней - от самого низкого «Определение и внедрение легкодоступных решений для удовлетворения основных потребностей» до наиболее высокого «Изобретение новых продуктов, услуг или решений, которые являются абсолютно новыми для отрасли».

В качестве же иллюстрирующего примера для оценки данной компетенции, например, у Директора департамента элитного жилья, приводятся такие функции, как «Создание и апробация новых услуг и продуктов» и «Анализ рынка для рекомендаций». То есть оценка уровня компетенции конкретного специалиста проводится на основании примеров, специфичных для функционала той должности, на которой он находится или претендует.

Каждая должность в этой модели имеет свой профиль, отражающий требуемый уровень развития каждой из компетенций для данной должности. Именно этот профиль используется для проверки соответствия компетенций сотрудника компетенциям должности с целью принятия управленческих решений.

Предлагаемые управленческие решения по совершенствованию находятся во взаимосвязи, т.е. их внедрение должно происходить поэтапно: вначале внедрить в практику менеджмента «Пенни Лэйн Коммерц» системы мониторинга ключевых показателей внутренней среды АН и на ее основе разработать систему компетенций для мониторинга внутренней среды компании.

Направление 3: Организация на постоянной основе сбор информации о поведении конкурентов.

Направление 4: Организация аналитического департамента.

3.2. Мероприятия по оптимизации

Цель причинно-следственных связей, являясь основным принципом построения системы мониторинга, пронизывает все ее составляющие (Рисунок 3.1)

Навыки и умения персонала АН

Качество внутренних процессов АН

Цикл внутренних процессов АН

Лояльность клиентов АН

Доходность деятельности АН

Клиенты

Люди

Финансы

Активы

Рис. 3.1 Причинно-следственные связи четырех проекций системы мониторинга АН

Табл. 3.1

Ключевые показатели эффективности деятельности

Проекция
бизнеса

Целевой показатель

Рыночная стоимость компании

Выручка от реализации продукции

Операционная прибыль

Уровень капитализации и уровень дивидендных выплат

Рыночная стоимость эмитированных ценных бумаг

Финансы

Структура и цена капитала

Объем инвестиций

Величина денежного потока

Длительность финансового цикла

Показатели рентабельности

	Доля рынка
	Динамика продаж (в натуральном выражении) и структура продаж
Клиенты	Динамика и структура клиентской базы
	Доля новых клиентов
	Уровень качества услуг
	Удовлетворенность клиентов
	Удовлетворенность персонала
Активы	Уровень использования внутренних ресурсов
	Состояние корпоративной культуры
	Уровень текучести кадров (по категориям рабочих и служащих)
	Уровень квалифицированных кадров в общей массе (по категориям рабочих и служащих)
Люди	Система оплаты труда
	Структура заработной платы
	Доля переменной заработной платы, премий, бонусов и т.п. в общей сумме заработной платы (по категориям рабочих и служащих)

Структура персонала

Предлагается идентифицировать ключевые факторы успеха через построение модели прибыльности «Пенни Лэйн Коммерц», т.е. модели, которая будет отражать факторы, обеспечивающие «Пенни Лэйн Коммерц» желательный уровень прибыльности (драйвера прибыли), что соответствует проводимой современной политике и не должно вызвать «отторжения» руководством «Пенни Лэйн Коммерц» и предложенным критериям СПП.

Следовательно, АН необходимо организовать на постоянной основе сбор информации о поведении конкурентов. С учетом специфики рынка АН (элитная недвижимость) и деятельности холдинга Пенни Лэйн предлагаются следующие основные методы изучения конкурентов:

1. Сбор информации из открытых источников: сайты, СМИ (журналы, газеты, и др.), реклама. Форма отчета представлена в Приложении 5:

Использование открытых источников для изучения конкурентов «Пенни Лэйн Коммерц» является самым простым и малозатратным методом, основная сложность - это поставить сбор и анализ информации на регулярную основу и для этого требуется, прежде всего, организация аналитического департамента в структуре «Пенни Лэйн Коммерц», деятельность которого не только планируется, но и регулярно контролируется, а также используются соответствующие мотиваторы.

2. Пробные покупки, переговоры

Другим, достаточно эффективным методом изучения конкурентов «Пенни Лэйн Коммерц» должно стать наблюдение в процессе покупки или переговоров. Пробный метод следует осуществлять собственными силами аналитического департамента в отношении конкурентов, но для сравнения при использовании данного метода в отношении «Пенни Лэйн Коммерц» в качестве покупателей могут быть задействованы только сторонние специалисты. Информация, получаемая при использовании данного метода особенно ценна при совершенствовании критерия системы мониторинга «клиенты». Также, показатели, по которым проходит оценка обслуживания, могут положены в основу оценки направления «люди».

3. Исследование конкурентов на выставке

Этот способ аналогичен пробной покупке, только наблюдение и переговоры осуществляются на выставке.

4. Опрос клиентов о конкурентах

Больше шансов получить информацию от клиентов, с которыми установились хорошие отношения, от клиентов, когда-то отказавшихся от фирм-конкурентов в пользу «Пенни Лэйн Коммерц», т. к. они имели деловые контакты с конкурентами АН и могут сравнивать.

5. Использование подбора персонала

В качестве вспомогательного метода анализа конкурентов можно использовать подбор персонала. Для того, чтобы пользоваться этим методом, необходимо провести инструктаж со специалистом по подбору персонала «Пенни Лэйн Коммерц»: определить какую информацию он должен уточнять у кандидатов.

6. Опрос собственных сотрудников «Пенни Лэйн Коммерц»

Опрос собственных сотрудников «Пенни Лэйн Коммерц» как метод изучения конкурентов достаточно прост и дешев. Особое значение он приобретает в «Пенни Лэйн Коммерц» так как в компании не принято фиксировать и систематизировать информацию, когда все данные находятся «в головах» персонала. Довольно часто сотрудники «Пенни Лэйн Коммерц», которые в процессе работы сталкиваются с конкурентами, получают отзывы клиентов, где они высказывают мнения, замечания, сравнивая АН с конкурентам, никому не передают такую информацию.

В дальнейшем следует ввести систему регулярного учета такой информации, заполнения карточки конкурентов «Пенни Лэйн Коммерц» (см. Приложение 5).

Применение предложенных методов по сбору информации позволит оценить положение «Пенни Лэйн Коммерц» на рынке, выстроить линию поведения, отличную от конкурентов, сделать недочеты конкурентов своими преимуществами, поучиться у конкурентов - все это позволяет сделать анализ конкурентов. Исследование конкурентов дает много информации для разработки корректировки деятельности «Пенни Лэйн Коммерц».

Для обеспечения регулярного изучения конкурентов и клиентов в «Пенни Лэйн Коммерц» необходимо создать новый аналитический департамент (рис. 3.2).

Директор аналитического департамента
 Заместитель директора (Главный специалист)
 Специалист по исследованию рынка
 Специалист по исследованию конкурентов
 Специалист по исследованию клиентов
 Специалист по исследованию рынка
 Специалист по исследованию клиентов
 Менеджер по направлению – продажа
 Менеджер по направлению – аренда
 Специалист по исследованию конкурентов

Рис. 3.2. Структура департамента «Пенни Лэйн Коммерц»

Безусловно, предлагаемая структура в дальнейшем может потребовать изменений, исходя из анализа эффективности ее деятельности.

Проведем комплексную прогнозную оценку эффективности предлагаемых мероприятий. Расчет экономической эффективности предлагаемых мероприятий представлен в двух вариантах согласно пессимистическому и оптимистическому сценариям (табл. 3.2 и 3.3).

Табл. 3.2

Экономическая эффективность мероприятий по пессимистическому сценарию

Наименование показателя	(руб.)
Совокупный эффект	3340399,4
Суммарные вложения и расходы по предлагаемым мероприятиям	3236500

Чистый эффект (прибыль по предлагаемому проекту)	103899,4
Индекс доходности предлагаемого проекта (мероприятий)	1,12
Общая рентабельность мероприятий	3,2 %

Сценарии основаны на качественном прогнозировании. Пессимистический сценарий построен, исходя из предпосылки: реализация мероприятий позволят увеличить уровень продаж (около 20%) и увеличить объем услуг (увеличение на 30% от всего объема оказываемых услуг «Пенни Лэйн Коммерц» в настоящее время).

Оптимистический сценарий (вероятность реализации автором оценивается в 70%) заключается в следующем: увеличение продаж на уровне 40%, увеличение объема услуг «Пенни Лэйн Коммерц» на 50%.

Табл 3.3.

Экономическая эффективность мероприятий по оптимистическому сценарию

Наименование показателя	(руб.)
Совокупный эффект	3725830,1
Суммарные вложения и расходы по предлагаемым мероприятиям	3236500
Чистый эффект (прибыль по предлагаемому проекту)	489330,1
Индекс доходности предлагаемого проекта (мероприятий)	6,54
Общая рентабельность мероприятий	15,1 %

Таким образом, разработанные мероприятия позволят максимально защищать компанию от влияния пяти факторов конкуренции, позволят диктовать выгодные для компании правила конкуренции в отрасли, создает дополнительное давление на конкурентов.

Заключение

В результате анализа внутренней среды компании были получены следующие результаты:

- Внутреннюю среду «Пенни Лэйн Коммерц» можно определить, как: нестабильная - по причине отсутствия заданных норм поведения и понятия об адекватном поведении сотрудников; дезинтегративная - по причине отсутствия единого общественного мнения и конфликтности в среде сотрудников; функционально-ориентированная - по причине осуществления трудовой деятельности и модели поведения, исходя из статуса работника. Хотелось бы заметить, что каждый сотрудник в своей деятельности исходит из личных убеждений о том, как следует себя вести в организации - в силу отсутствия заданных, оптимальных моделей поведения; негативно - по причине отсутствия четко прописанных правил и процедур, оказывающих негативное воздействие на деятельность организации, в целом.
- Внутренняя среда «Пенни Лэйн Коммерц» принадлежит к иерархическому типу, основными критериями эффективности которой являются стабильность и контроль, достигаемые посредством управления информацией и коммуникациями. Она ориентирована на показатели рентабельности, своевременности, стабильного функционирования и предсказуемости. Повышение рентабельности предполагает снижение издержек. Она формализована и структурирована. Компанию объединяют формальные правила и официальная политика. В сложившуюся внутреннюю среду «Пенни Лэйн Коммерц» вполне гармонично вписывается авторитарный тип руководства, как директора «Пенни Лэйн Коммерц», так и ключевых руководителей. Наибольшее внимание со стороны руководства уделяется финансам и клиентам, как части развития компании. Показатели деятельности компании по этим направлениям находятся на высоком уровне, в отличие от показателей «Активы» и «Люди».

На основании проведенного исследования в первой главе и с учетом результатов анализа второй главы данной работы прилагается реализация следующих управленческих решений направленных на развитие мониторинга внутренней среды «Пенни Лэйн Коммерц»:

- Мероприятие 1: Внедрение в АН на постоянной основе системы мониторинга ключевых показателей внутренней среды на основе модели ключевых компетенций «Пенни Лэйн Коммерц».
- Мероприятие 2: Реализация модели определения компетенций.
- Мероприятие 3: Организация на постоянной основе сбор информации о поведении конкурентов.
- Мероприятие 4: Организация аналитического департамента.

Предлагаемые мероприятия приведут не просто к реализации ключевых факторов успеха общих для всех организации, действующих на рынке недвижимости, факторов, реализация которых открывает перспективы улучшения своей конкурентной позиции, а к определению факторов, дающих на данном рынке ключ к успеху в конкуренции конкретно «Пенни Лэйн Коммерц», через реализацию внутреннего потенциала.

Предложенные мероприятия представляет собой существенную часть разработки стратегического плана «Пенни Лэйн Коммерц» с учетом характера целей и задач развития, как их представляет себе руководство предприятия. Мониторинг внутренней среды «Пенни Лэйн Коммерц» должен рассматриваться как фундамент разрабатываемой стратегии.

Следовательно, поставленные во введении задачи решены, а цель курсовой работы достигнута.

Список использованной литературы

1. Воробьев С.Н., Уткин В.Б., Балдин К.В. Управленческие решения, М.: ЮНИТИ. 2008.
2. Ворожейкин И.Е. Управление развитием организации. – М.: ЮНИТИ, 2011.
3. Галенко В. П., Стархова О. А., Файбушевич С. И. Управление и эффективность предприятий – М.: Финансы и статистика, 2008.
4. Горемыкин В.А. Экономика недвижимости: учебник / В.А. Горемыкин. – 6-е изд., перераб. и доп. – М. : Издательство Юрайт, 2010.

5. Гибсон Дж.Л., Иванцевич Дж., Донелли Дж.Х. мл. Организации: поведение, структура, процессы, М.:ИНФРА-М, 2010.
6. Гришин В. В. Управление инновационной деятельностью в условиях модернизации национальной экономики – М.: Дашков и Ко, 2009 – 368 с.
7. Гроув Э. С. Высокоэффективный менеджмент. – М.: Прогресс, 2009.
8. Данилин О. Принципы разработки ключевых показателей эффективности (КПЭ) для промышленных предприятий и практика их применения. // Управление компанией № 2 (21), 2008 г. с. 56-79
9. Каплан Роберт С. , П. Нортон Дейвид . Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2011 г.
10. Кравченко К.А., Мешалкин В.П. Организационное проектирование и управление развитием крупных компаний. — М.: Академический проект; Альма Матер, 2008. — 528 с.
11. Кулагин О.А. Принятие решений в организациях, Спб.: Сентябрь, 2008.
12. Нивен Пол Р. Сбалансированная Система Показателей - шаг за шагом: Максимальное повышение эффективности и закрепление полученных результатов:/ Пер. с англ.- Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2011 г.
13. Стюарт Крейнер, Ключевые идеи менеджмента, М.:«Инфра-М», 2008.
14. Ефремов В.С. Стратегическое управление в контексте организационного развития // Менеджмент в России и за рубежом. – 2009. – № 1. – С. 17-21.
15. Ковалев, В.В. Практикум по анализу и финансовому менеджменту. - М.: Финансы и статистика, 2008. - 448 с.
16. Лысенко, Д.В. Экономический анализ: Учебник для вузов. – М.: Проспект, 2011. – 384 с.
17. Рогова Е.М. Управление финансами предприятия в условиях кризиса: С комментариями экспертов/ Е.М.Рогова, Е.А.Ткаченко, А.С.Соболев.- СПб.: Изд-во Вернера Регена, 2009 г.
18. Романова М.В. Управление проектами: Учебное пособие.- М.: Форум: ИНФРА-М, 2009 г.
19. Рябова В.О. Управленческий учет, ключевой фактор – время // Российское предпринимательство.-2009.-№12-2.-С.76-80
20. Тебекин А.В. Менеджмент организации: Учебник/ А.В.Тебекин, Б.С.Касаев.- 3-е изд., перераб. и доп..- М.: Кнорус, 2010 г.
21. Сисошвили С. Основы разработки стратегии // АКДИ Экономика и жизнь, N 10, 2008- С. 15
22. Управление проектами. Практическое руководство / Клиффорд Ф. Грей, Эрик У. Ларсон . – М.: Дело и Сервис, 2009 г.

23. Широкова Г.В. Основные направления исследований в теории жизненного цикла организации // Вестн. СПбГУ. Сер. Менеджмент. — 2010. — Вып. 2. — С.25–42.

Приложения

Приложение 1

Анализ интенсивности конкуренции в отрасли

Источник конкуренции	Характеристика, обуславливающая давление	Влияние на прибыльность	Сила давления со стороны конкурентов (5 - сильное давление, 0 - нет давления)
	Сокращение объемов аренды в низком ценовой сегменте на 20%	понижается	+ 5
Давление со стороны потенциальных покупателей	Квартиры в бюджете от 25 тыс. долл. за 1 кв. м. не пользовались высоким спросом	понижается	+ 1
	Спрос со стороны экспатов сократился практически вдвое	понижается	+ 3
	Снижения объемов ввода жилья на первичном рынке	понижается	+4

Средняя оценка**3,25**

Большое количество застройщиков
повышается + 3

Давление со стороны поставщиков
Наличие у застройщиков предложений от компаний-конкурентов
понижается + 3

Высокая зависимость от себестоимости
понижается + 4

Средняя оценка 3,3

Давление со стороны потенциальных конкурентов
Достаточно высокие стартовые затраты для новых игроков
повышается + 2

Увеличение входных барьеров на рынок и сужение рынка
повышается +3

Средняя оценка 2,5

Давление со стороны товаров-заменителей
Наличие заменителей жилья de luxe премиум-класса
понижается + 2

Наличие других форм приобретения жилья (кроме аренды и покупки)
понижается +3

Средняя оценка

2,5

	Сосредоточение большой части рынка (65%) «в руках» 15 крупнейших компаний	понижается	+3
Внутриотраслевая конкуренция	Постепенное восстановление рынка после кризиса	повышается	+5
	Сокращение количества конкурентов вследствие кризиса	повышается	+3

Средняя оценка

3,67

Приложение 2

Важнейшие факторы конкурентоспособности

Факторы конкурентоспособности	Пенни Лэйн Коммерц	Мэйджик Хоум	MAYFAIR Properties	Le Dome.
Объем продаж (в натуральном и стоимостном выражении) совокупный по рынку недвижимости	4	4	4	5
Затраты на рекламу (рекламные бюджеты)	4	5	5	4

Структура бюджета (процентное соотношение в стоимостном выражении затрат на разные виды продвижения)	5	5	5	4
Места в Рейтингах (в том числе Интернетовских) основных конкурентов по данному рынку с указанием методики данного рейтинга	4	5	4	3
Цены основных конкурентов по каждому сегменту - прайс-листы	5	4	5	5
Система скидок	4	5	4	4
Процентное соотношение по услугам, предоставляемым в каждом сегменте	4	4	5	5
Планы компаний на данном рынке (в том числе инвестиционные)	4	5	4	4
Кадровые перестановки	5	4	3	4
Офисные площади компаний-конкурентов (размер, расположение)	5	3	4	4
Соотношение потребителей физических и юридических лиц по каждому сегменту	4	5	4	5
Образцы рекламной и информационной продукции и способы ее распространения	4	4	4	4

ОБЩЕЕ КОЛИЧЕСТВО БАЛЛОВ	52	53	51	51
-------------------------	----	----	----	----

Приложение 3

Основные факторы конкурентоспособности организации (профиль)

Группа показателей	Оценка позиций				
	I	II	III	IV	V
Объем продаж (в натуральном и стоимостном выражении) совокупный по рынку недвижимости					+
Затраты на рекламу (рекламные бюджеты)					+
Структура бюджета (процентное соотношение в стоимостном выражении затрат на разные виды продвижения)					+
Места в Рейтингах (в том числе Интернетовских) основных конкурентов по данному рынку с указанием методики данного рейтинга					+
Цены основных конкурентов по каждому сегменту - прайс-листы					+
Система скидок					+
Процентное соотношение по услугам, предоставляемым в каждом сегменте					+
Планы компаний на данном рынке (в том числе инвестиционные)					+

2) Финансы	+	+	+	-	+	+
3) Менеджмент	-	+	-	+	-	-
4) Каналы продвижения	-	-	+	+	+	-
Слабые стороны						
1) Корпоративная - культура		-	-	-	-	-
2) Узкая продуктовая стратегия	-	-	-	-	-	-
3) Проведение постоянного мониторинга внутренней среды	-	-	-	-	-	-
Итого +	+3 =3	+2	+4	+4	+3	+2
Итого -	-5	-6	-4	-4	-5	-6

Приложение 5

Форма отчета

Фирма	Вид рекламы (плакат, объявление и др.)	Краткое описание	Местонахождение рекламы	Примечание
Компания «Мэйджик Хоум»	Рекламный плакат	Изображено ...Наличие слогана, координат ... Цветовая гамма ...	Метро, ветка	Например, высказывания попутчиков о данной рекламе
Компания MAYFAIR Properties	Рекламный плакат	Изображено ...Наличие слогана, координат ... Цветовая гамма ...	Метро, ветка	Например, высказывания попутчиков о данной рекламе
Компания «Le Dome».	Рекламный плакат	Изображено ...Наличие слогана, координат ... Цветовая гамма ...	Метро, ветка	Например, высказывания попутчиков о данной рекламе

Форма отчета по мониторингу телевизионной рекламы

Фирма	Краткое описание	Канал	Время	Продолжительность	Какие программы разрывает	Примечание
-------	------------------	-------	-------	-------------------	---------------------------	------------

Компания
«Мэйджик
Хоум»

Компания
MAYFAIR
Properties

Компания
«Le Dome».

Оценочная форма

Критерии	Название фирмы/марки	Примечания Оценка (что именно Вы считаете удачным)
----------	-------------------------	--

Услуги

Рекламная
поддержка

Система расчетов

Карточка конкурента «Пенни Лэйн Коммерц»

Общие сведения

- Название компании

- Организационная форма

- Адрес головного офиса, координаты

- Побочные виды деятельности

- История компании

Персонал и система управления

- Руководители и ключевые сотрудники

- Кадровые перестановки

- Общее количество персонала

- Кадровая политика

- Политика стимулирования (з/п, премии, соц. пакеты)

- Структура управления

- Перспективы, планы

- Реструктуризации, их причины

Маркетинг и финансы

- Доля рынка

- Объемы продаж

- Бренд

- Ценовая политика

- Виды недвижимости

- Рекламные бюджеты

- Рекламные агентства

- Виды рекламы

1. Рябова В.О. Управленческий учет, ключевой фактор – время // Российское предпринимательство.-2009.-№12-2.-С.76-80 [↑](#)
2. Иванов В.Н., Пойрушев В.И., Гладышев А.Г. Основы социального управления. – М.: ЮристЪ, 2011. с. 103 [↑](#)
3. Кулагин О.А. Принятие решений в организациях, Спб.: Сентябрь, 2008. с. 133 [↑](#)
4. Иванов В.Н., Пойрушев В.И., Гладышев А.Г. Основы социального управления. – М.: ЮристЪ, 2011. с. 106 [↑](#)
5. Кравченко К.А., Мешалкин В.П. Организационное проектирование и управление развитием крупных компаний. — М.: Академический проект; Альма Матер, 2008. — 126 с. [↑](#)