

Содержание:

ВВЕДЕНИЕ

В условиях рыночных отношений проблемы стратегического и внутрифирменного управления приобретают особую актуальность для любых предприятий, поэтому эффективность деятельности предприятий в значительной степени зависит от того, насколько достоверно они предвидят дальнюю и ближнюю перспективу своего развития.

Любая организация находится и функционирует в среде. Каждое действие всех без исключения организаций возможно только в том случае, если среда допускает его осуществление. Внутренняя среда организации является источником ее жизненной силы. Она включает в себе тот потенциал, который дает возможность организации функционировать, а следовательно, существовать и выживать в определенном промежутке времени.

Внешняя среда является источником, питающим организацию ресурсами, необходимыми для поддержания ее внутреннего потенциала на должном уровне. Организация находится в состоянии постоянного обмена с внешней средой, обеспечивая тем самым себе возможность выживания.

Внешняя среда является источником, питающим организацию ресурсами, необходимыми для поддержания ее внутреннего потенциала на должном уровне. Организация находится в состоянии постоянного обмена с внешней средой, обеспечивая тем самым себе возможность выживания.

Внутренняя среда организации зависит от внешней среды, получая из нее все необходимое для того, чтобы реализовывать свое предназначение, и предлагает ей результаты своих усилий по преобразованию ресурсов в продукцию и услуги.

Анализ состояния компании позволяет обеспечить баланс рыночных запросов и реальных возможностей самой компании, получить необходимую информацию для принятия обоснованных управленческих решений и разработки рыночной стратегии и политики.

Актуальность темы обусловлена тем, что задача стратегического управления состоит в обеспечении такого взаимодействия организации со средой, которое позволяло бы ей поддерживать ее потенциал на уровне, необходимом для достижения ее целей, и тем самым давало бы ей возможность выживать в долгосрочной перспективе. При этом и внутренняя среда, и внешнее окружение изучаются в первую очередь для того, чтобы вскрыть те угрозы и возможности, которые организация должна учитывать при определении своих целей и при их достижении.

Цель курсовой работы - на основе исследования внешней и внутренней среды ООО «СитиСтрой» рассмотреть направления влияния внешних и внутренних факторов среды.

Объект исследования - Общество с ограниченной ответственностью «СитиСтрой»

Предметом исследования является - внутренняя и внешняя среда организации.

Для реализации поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- рассмотреть сущность внешней среды организации;
- исследовать понятие внутренней среды организации;
- определить основы управленческих технологий оценки среды на предприятии;
- проанализировать внешнюю и внутреннюю среду ООО «СитиСтрой».

При написании курсовой работы использовался разнообразный монографический материал и данные периодической печати.

В курсовой работе использованы системный и сравнительный подходы, методы статистического анализа эмпирических данных, диалектический метод, принципы единства исторического и логического, формы и содержания.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ АНАЛИЗА ВНУТРЕННЕЙ И ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Сущность внешней среды организации

Предпринимательская среда – совокупность объективных и субъективных факторов, оказывающих влияние на создание и функционирование субъектов предпринимательской деятельности и определяющих условия их существования и развития на основе предпринимательской инициативы.

Структура внешней предпринимательской среды, в которой традиционно выделяют среду прямого и косвенного воздействия, а также макро- и микросреду представлена на рис. 1

image not found or type unknown



Рисунок 1 - Структура внешней предпринимательской среды [12, с. 145].

Любая компания находится в состоянии постоянного обмена с внешней средой, обеспечивая тем самым себе возможность выживания. Внешняя среда является источником, питающим организацию ресурсами, необходимыми для поддержания ее внутреннего потенциала на должном уровне. Но ресурсы внешней среды не безграничны, и на них претендуют другие организации, находящиеся в этой же среде. Поэтому всегда существует вероятность того, что организация не сможет получить нужные ресурсы из внешней среды. Внешняя среда не постоянна, в ней все время происходят изменения. Окружение современных компаний меняется с нарастающей скоростью. Однако при том, что эта тенденция является общей, есть организации, вокруг которых внешняя среда особенно подвижна. Например, скорость изменения технологии и параметров конкурентной борьбы в фармацевтической промышленности одна из самых высоких. Наблюдается бурный рост в сфере биотехнологий. Учитывая сложность функционирования в условиях высокоподвижной среды, компания или ее подразделения должны постоянно анализировать внешнюю среду, чтобы принимать эффективные решения относительно своей маркетинговой стратегии. Во внешней среде обычно выделяют макросреду и микросреду.

Воздействия технологий

Изменения

Социокультурные и культурные воздействия

Вводимые ресурсы

Результаты деятельности

Организация

Изменения

Изменения

Воздействия технологий

Изменения

Законодательные и политические воздействия

Рисунок 2 - Макросреда и ее влияние на организацию

Макросреда - это факторы, с которыми компания не сталкивается напрямую, но которые тем не менее оказывают серьезное влияние на ее деятельность (рис. 2). У макросреды есть две важные особенности:

- она оказывает влияние не только на компанию, но и на микросреду: конкурентов, партнеров, клиентов;
- компания сама не может повлиять на макросреду.

Среда прямого воздействия включает факторы, которые непосредственно влияют на операции организации и испытывают на себе прямое влияние операций организации.

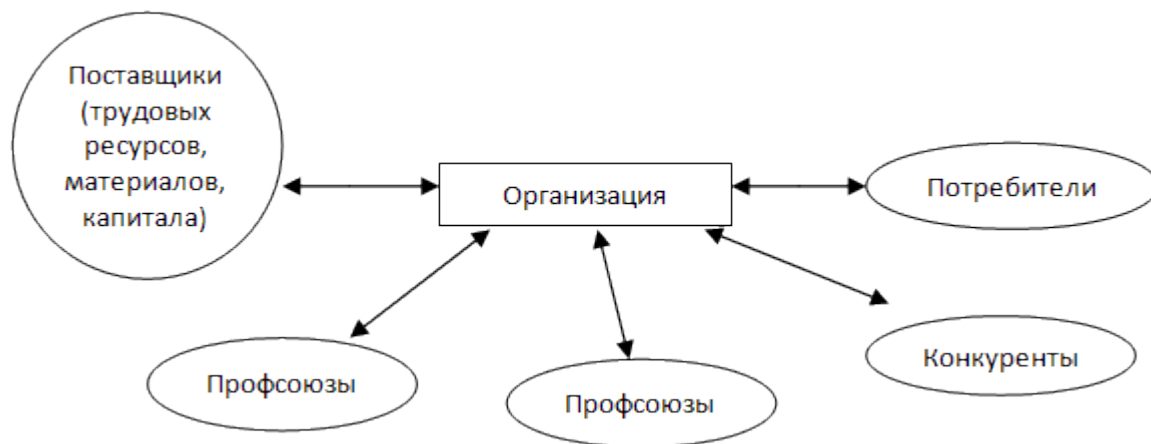


Рисунок 3 - Среда прямого воздействия [19, С. 49].

Поставщики. Организация - это механизм преобразования входов в выходы.

Основные разновидности входов - это материалы, оборудование, капитал, рабочая

сила. Зависимость между организацией и сетью поставщиков, обеспечивающих ввод указанных ресурсов, - один из наиболее ярких примеров прямого воздействия среды на операции и успешность деятельности организации.

Потребители. Само выживание и оправдание существования организации зависит от ее способности находить потребителя результатов ее деятельности и удовлетворять его запросы. Значение потребителей для бизнеса очевидно. Не случайно говорят: "Потребитель - король на рынке".

Конкуренты - это внешний фактор, влияние которого невозможно оспаривать. Руководство каждого предприятия понимает, что если не удовлетворять нужды потребителей так же эффективно, как это делают конкуренты, предприятию долго не продержаться на плаву.

Законы и государственные органы. Каждая организация имеет определенный правовой статус, являясь единоличным владением, компанией, корпорацией и т.д., и именно это определяет, как организация может вести свои дела и какие налоги должна платить. Состояние законодательства часто характеризуется не только его сложностью, но и подвижностью, а иногда даже и неопределенностью.

Организации обязаны соблюдать не только федеральные и штатные законы, но и требования органов государственного регулирования. Эти органы обеспечивают принудительное выполнение законов в соответствующих сферах своей компетенции, а также вводят собственные требования, зачастую также имеющие силу закона.

Среда косвенного воздействия - это факторы, не оказывающие прямого воздействия на операции организации, но все же сказываются на них опосредственно.

Среда косвенного воздействия обычно сложнее, чем среда прямого воздействия.

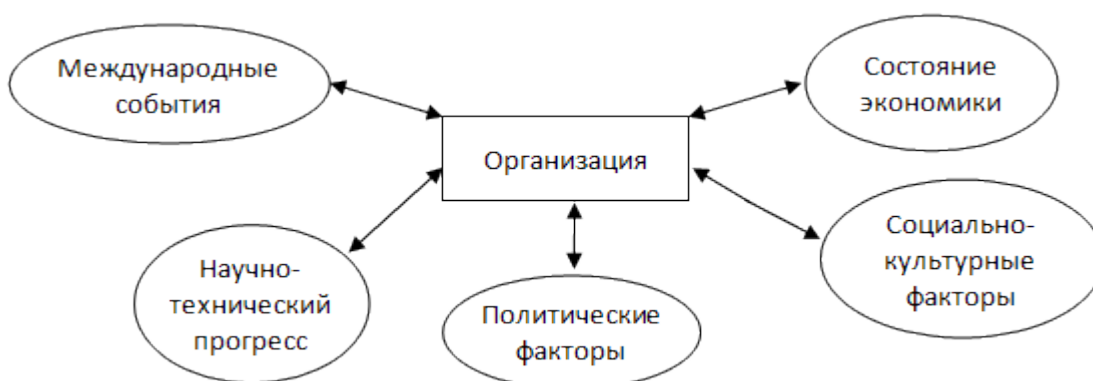


Рисунок 4 - Среда косвенного воздействия

Технология является одновременно внутренней переменной и внешним фактором большого значения. Технологические нововведения влияют на эффективность, с которой продукты можно изготавливать и продавать; на скорость устаревания продукта; на то, как можно собирать, хранить и распределять информацию; на то, какого рода услуги и новые продукты ожидают потребители от организации.

Состояние экономики влияет на стоимость всех вводимых ресурсов и способность потребителей покупать определенные товары и услуги; может сильно повлиять на возможности получения организацией капитала для своих нужд.

Социокультурные факторы. Любая организация функционирует, по меньшей мере, в одной культурной среде. Поэтому социокультурные факторы, в числе которых преобладают установки, жизненные ценности и традиции, влияют на организацию.

Политические факторы. Некоторые аспекты политической обстановки представляют для руководителей особое значение. Один из них - настроения администрации, законодательных органов и судов в отношении бизнеса. Другой элемент политической обстановки - это группы особых интересов и лоббисты.

Подобным образом, когда речь идёт о разнообразии факторов, организация, использующая всего несколько исходных материалов, нескольких специалистов и ведущая дела всего с несколькими фирмами своей страны, должен считать условия обеспечения менее сложными, чем организация, у которой эти параметры иные. По показателю разнообразия факторов в более сложных условиях будет находиться организация, использующая многообразные и разные технологии, претерпевшие более быстрое развитие, чем организация, чем организация, которой всё это не касается.

1.2 Понятие внутренней среда организации

Внутренняя среда организации – эта та часть общей среды, которая находится в пределах организации. Она оказывает постоянное и самое непосредственное воздействие на функционирование организации. Можно выделить следующие составляющие внутренней среды организации: кадровую, организационную, производственную, финансовую, маркетинговую. Каждая из них состоит из соответствующих бизнес процессов.

Составляющие внутренней среды заключают в себе потенциальные возможности повышения конкурентоспособности организации.

Основные переменные в самой организации, которые требуют внимания руководства, - это цели, структура, задачи, технология и люди.

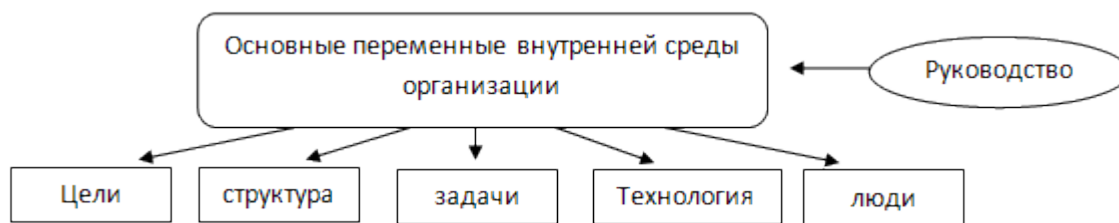


Рисунок 5 - Основные переменные внутренней среды организации

Факторы развития внутренней деловой среды находятся в пределах возможного регулирования со стороны коллектива и руководства организации, поскольку на ее формирование оказывают влияние люди, корпоративная структура, технологии, задачи, деловая культура, которые формируют определенные отношения и поддаются регулированию.

Поведение членов организации может рассматриваться как ее внутренняя среда. В организации постоянно возникают проблемы, которые могут изменить ее положение, и чтобы все ее элементы действовали и были разумно скоординированы, необходимо непрерывное поступление ресурсов.

Производственный аппарат изнашивается, технология устаревает, материалы нужно пополнять, работники увольняются. Чтобы обеспечить жизнеспособность организации, эти ресурсы необходимо, не прерывая производственного процесса, заменять элементами равной производительности.

Другие внутренние проблемы возникают из-за недостатков взаимодействия и скоординированности разных участков организации. Одной из причин того, что работники уходят, а акционеры не желают вкладывать свои сбережения, является неудовлетворенность этих групп условиями труда и вознаграждением за участие в организации, и это недовольство может стать таким сильным, что возникнет угроза самому существованию организации.

Внутренние переменные - это ситуационные факторы внутри предприятия. Поскольку предприятия представляют собой созданные людьми системы, то внутренние переменные, в основном, являются результатом управленческих решений. Это, однако, вовсе не означает, что все внутренние переменные

полностью контролируются руководством. Часто внутренний фактор есть нечто единое, что руководство должно преодолеть в своей работе. Основные переменные в самом предприятии, которые требуют внимания руководства, это цели, структура, задачи, технология и люди.

Организация, по определению, группа людей с осознанными общими целями. Организацию можно рассматривать как средство достижения целей, которое позволяет людям выполнить коллективно то, чего они не могли бы выполнить индивидуально. Цели есть конкретные конечные состояния или желаемый результат, которого стремится добиться группа, работая вместе. В ходе процесса планирования руководство разрабатывает цели и сообщает их членам организации. Этот процесс представляет собой мощный механизм координирования, потому что он дает возможность членам организации знать, к чему они должны стремиться [9 С. 143]

У организации могут быть разнообразные цели, особенно, это, касается организаций различных типов. Организации, которые занимаются бизнесом, сосредоточены, главным образом, на создании определенных товаров или услуг в рамках специфических ограничений - по затратам и получаемой прибыли. Эта их задача отражена в таких целях, как рентабельность (прибыльность) и производительность.

Формальные организации состоят из нескольких уровней управления и подразделений. Другим названием для подразделений может быть термин функциональные области, которые не следует смешивать с функциями управления. Понятие функциональная область относится к работе, которую выполняет подразделение для организации в целом, например, маркетинг, производство, обучение персонала или планирование финансов.

Структура организации - это логические взаимоотношения уровней управления и функциональных областей, построенные в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации. Разделение труда присутствует в любой организации. В большинстве современных организаций разделение труда вовсе не означает случайного распределения работ между имеющимися людьми. [28 С. 327]

Во всех организациях, за исключением самых мелких, имеет место горизонтальное разделение труда по специализированным линиям. Если организация достаточно велика по размеру, специалистов обычно группируют вместе в пределах

функциональной области. Как конкретно осуществить разделение труда в организации - вопрос, который относится к самым существенным управленческим решениям. Эффективность и целесообразность способов разделения работы между людьми, - сверху вниз, до самого первого уровня организации - во многих случаях определяет, насколько производительна может быть организация по сравнению с ее конкурентами. [15 С. 49]

Объем управления. Вертикальное разделение труда, т.е. отделение работы по координации от непосредственного выполнения заданий, необходимо для успешной групповой работы. Центральной характеристикой этой иерархии является формальная подчиненность лиц на каждом уровне. Лицо, находящееся на высшей ступени управления, может иметь в своем подчинении нескольких руководителей среднего звена, представляющих различные функциональные области. Эти руководители среднего звена могут в свою очередь иметь несколько подчиненных из числа линейных руководителей

Еще одним направлением разделения труда в организации является формулирование задач. Задача - это предписанная работа, серия работ или часть работы, которая должна быть выполнена заранее установленным способом в заранее оговоренные сроки. С технической точки зрения, задачи предписываются не работнику, а его должности. На основе решения руководства о структуре, каждая должность включает ряд задач, которые рассматриваются как необходимый вклад в достижение целей организации. Считается, что, если задача выполняется таким способом и в такие сроки, как это предписано, организация будет действовать успешно.

Задачи организации традиционно делятся на три категории. Это работа с людьми, предметами (машинами, сырьем, инструментами), информацией. Например, на обычном заводском конвейере работа людей состоит из работы с предметами. Задача же мастера - это, в основном, работа с людьми. В то же время, задачи казначей корпорации, в основном, связаны с информацией.

Технология - важная внутренняя переменная - имеет гораздо более широкое значение, чем традиционно считается. Задачи и технология тесно связаны между собой. Выполнение задачи включает использование конкретной технологии как средства преобразования материала, поступающего на входе, в форму, получаемую на выходе [43 С. 75]

Стандартизация и механизация. Использование стандартных частей значительно сократило стоимость производства и ремонтных работ. Поскольку части мушкета Уитни были взаимозаменяемы с частями других мушкетов подобного типа, такое оружие можно было легко ремонтировать в полевых условиях путем простой замены дефектных частей.

Технология

Цели

Структура

Задания (операции)

Рисунок 6 - Взаимосвязь технологии, заданий, структуры и целей предприятия

Люди определяют окончательную пригодность данной технологии когда они делают свой потребительский выбор. Внутри организации люди являются важным решающим фактором при определении относительного соответствия конкретной задачи и содержания операций избранным технологиям. Никакая технология не может быть полезной и никакая задача не может быть выполнена без сотрудничества людей, которые являются пятой внутренней переменной.[28 С. 356]

Способности. Областью, в которой люди различаются наиболее наглядно, являются индивидуальные способности, присущие человеку качества. Эти различия в способностях частично объясняются наследственностью, к ним относятся интеллектуальные способности и некоторые физические данные. Но обычно эти способности, в основном, приобретаются с опытом. [35 С. 175]

Предрасположенность - это имеющийся потенциал человека в отношении выполнения какой-либо конкретной работы. Являясь результатом сочетания, как врожденных качеств, так и приобретенного опыта, предрасположенность, одаренность становятся как бы талантом, открывающимся в определенной области.

Потребности. Потребность есть внутреннее состояние психологического или физиологического ощущения недостаточности чего-либо.

Ожидания. Основываясь на прошлом опыте и оценке текущей ситуации, люди формируют ожидания относительно результатов своего поведения. Сознательно

или подсознательно, они решают, насколько вероятно или насколько нереально свершение чего-то значимого для них. Эти ожидания оказывают значительное влияние на их сегодняшнее поведение. [28 С. 361]

Ценности. В то время как отношение является конкретным убеждением или чувством в преломлении к тем или иным аспектам окружающей среды, ценности - это общие убеждения, вера по поводу того, что хорошо и что плохо, или что безразлично в жизни. [9 С.65]



Рисунок 7 - Внутренняя среда организации

На внутреннюю среду организации существенное влияние оказывают такие факторы внешней среды как деловая среда в национальной экономике в целом и в отрасли в частности; образцы национальной культуры; правовое поле; общие социально-экономические условия ведения бизнеса и т.д. Функционирование среды может быть связано со спецификой отрасли, в которой она действует, со скоростью технологических и других изменений, с особенностями рынка, потребителей и т.п. Компаниям отраслей, применяющих, например, высокие технологии в большей степени присуще наличие культуры, содержащей «инновационные» ценности и веру в позитивность изменений. Деловая среда организации может различаться в пределах одной и той же отрасли в зависимости от национальной культуры, в рамках которой функционирует данная организация. На формирование деловой среды организации могут оказывать влияние также и такие факторы, как уровень социально-экономического развития общества, состояние общественной морали, политическая и экономическая стабильность, общие условия ведения бизнеса – в том числе инвестиционный и налоговый климат, рыночная конъюнктура, роль

общественного мнения в принятии государственных и хозяйственных решений. Внешняя среда проявляется также через характер хозяйственных связей и отношения предприятия с поставщиками, потребителями и конкурентами.

1.3 Управленческие технологии оценки среды на предприятии

В теоретических дискуссиях по проблеме стратегического успеха предприятия в долгосрочной перспективе преобладают две точки зрения - индустриально-экономическая (или рыночная) и ресурсная. [28 С. 174]

Составим схему методов оценки внутренней среды предприятия (см. рис. 2).

В исследованиях, рассматривающих ресурсный подход как основной фактор успеха, была определена особая роль внутрифирменных параметров, которые оказывают более сильное влияние на достижение успеха, чем отраслевые характеристики. В результате приоритетные позиции заняли внутренние ресурсы и возможности предприятия, которые необходимо развивать для создания преимуществ перед конкурентами.

Методы анализа среды предприятия

Неформальные

Коллективные

Количественные

Методы основанные на аналитических способностях лиц, принимающих управленческие решения

- метод интервью;

аналитический метод;

- метод генерации идей;

- метод построения сценариев

Методы, используемые в процессе коллективной работы определенного круга лиц, участников данной процедуры.

- метод коллективных экспертных оценок;
- метод дельфи;
- матричный метод;
- методы прогнозной экстраполяции;
- методы моделирования;
- методы аналогий;
- свот анализ;
- ABC и XYZ анализ

В основе методов лежит научный подход, предполагающий выбор оптимального решения путем обработки больших массивов информации. В зависимости от типа математические функции положены в основы:

- линейного моделирования;
- динамических программ;
- вероятностные и статистические модели;
- теорию игр;
- имитационные модели

Рисунок 8 - Методы анализа среды предприятия

Стратегический анализ внешних и внутренних условий бизнеса: состояния рынка, предпочтений потребителей, делового окружения, позиций основных конкурентов, ресурсного потенциала организации. Целью стратегического анализа является подготовка информационной базы для эффективной реализации последующих этапов стратегического планирования - более четкого определения стратегических целей организации, оптимального выбора стратегии и тактики.

Основные направления стратегического анализа:

1. анализ общей (дальней) деловой окружающей среды с целью формирования экономических, социополитических, технологических прогнозов состояния и динамики внешней среды на долгосрочную перспективу (система PEST - анализ политических (political), экономических (economic), социальных (social) и технологических (technological) аспектов внешней среды);

2) анализ специфической (ближней) деловой окружающей среды с целью формирования производственных, структурных, конкурентных прогнозов, в том числе по динамике отдельных видов производства, структуре и характеру потребления отдельных видов продукции, состоянию отрасли, политике основных поставщиков, покупателей, конкурентов;

3) анализ ресурсного потенциала организации с целью формирования мнения о возможностях ее развития и формирования ключевых ценностей в долгосрочной перспективе.

Анализ среды обычно считается исходным процессом стратегического управления, так как обеспечивает базу для определения миссии и для выработки стратегий.

Анализ среды предполагает изучение трех ее частей:

Анализ макроокружения включает изучение влияния таких компонентов среды, как состояние экономики; правовое регулирование и управление; политические процессы; природная среда и ресурсы; социальная и культурная составляющие общества; научно-техническое и технологическое развитие общества; инфраструктура и т. п.

Задача 1 Задача 2 Задача 3 Задача 4 Задача 5

Определение сферы деятельности и формулирование стратегических установок

Постановка стратегических целей и задач для их достижения

Формулирование стратегии для достижения намеченных целей и результатов деятельности производства

Реализация стратегического плана

Оценка результатов деятельности и изменение стратегического плана и / или методов его реализации

Рисунок 9 - Пять задач стратегического управления

Анализ микросреды проводят посредством модели Портера [25, с. 152], для исследования применяется анализ шести сил.

1. Технологии-заменители.

Здесь рассматривается, существуют ли на рынке товары, которые представляют реальную конкурентную угрозу вашему продукту (или бизнесу).

2. Новые участники.

В данном разделе исследуется ситуация, касающаяся возможности появления на интересующем сегменте рынка новых игроков.

3. Покупатели, потребители.

Этот раздел анализирует поведение покупателей. Важным вопросом является приверженность потребителей именно вашему товару. Нужно постараться спрогнозировать, будут ли покупатели так же лояльны в случае увеличения стоимости на вашу продукцию или еще каких-либо подобных изменений. Также необходимо рассмотреть весь выбор аналогичных товаров на рынке.

4. Производители.

В этой части исследования подвергается анализу деятельность конкурентов. Необходимо узнать, сколько предпринимателей и компаний действуют в вашем секторе рынка, каковы их позиции, определить их сильные и слабые стороны, а также то, какие стратегии они используют в конкурентной борьбе.

5. Поставщики.

Этот раздел посвящен поставщикам, работающим в данной отрасли. Анализ касается того, насколько развит этот сегмент, насколько велик ассортимент аналогичной продукции, каковы ваши шансы конкурировать с другими производителями за поставщиков.

6. Государство.

Рассматривается отношение государства к исследуемой сфере. Возможно, Правительство заинтересовано в развитии данной отрасли или существуют группы, лоббирующие этот сектор. Важна также позиция регламентирующих и законодательных органов.

Анализ шести сил позволяет определить перспективы развития товара на рынке и грамотно оценить все конкурентное окружение.

Анализ внутренней среды вскрывает те внутренние возможности и тот потенциал, на который может рассчитывать фирма в конкурентной борьбе в процессе достижения своих целей, а также позволяет лучше уяснить цели организации, более верно сформулировать миссию. Важно всегда помнить, что организация не только производит продукцию для окружения, но и обеспечивает существование своим членам, предоставляя им работу, возможность участия в прибылях, создавая для них социальные условия и т. п. Определение миссии и целей, рассматриваемое как один из процессов стратегического управления, состоит из трех подпроцессов – определение миссии фирмы; определение долгосрочных целей; определение краткосрочных целей.

Стратегические цели управления предприятием малого бизнеса включают поддержку создания условий для непрерывного развития, прогнозирование и разработку перспективных направлений развития.

Для объективной оценки деятельности предприятия малого бизнеса и определения вектора стратегического развития эффективным представляется использование SWOT-анализа. SWOT-анализ (производное от слов: Strengths - силы, Weaknesses - слабости, Opportunities - благоприятные возможности, Threats - угрозы) позволяет совместить анализ внешней и внутренней среды, в которых функционирует образовательное учреждение, прогнозировать успешность деятельности вуза в условиях рыночных отношений. Особенностью анализа сильных и слабых сторон деятельности в определении стратегии развития предприятия малого бизнеса является учет текущего времени и современного состояния рыночной ситуации [22, с. 152].

При составлении SWOT-анализа следует учитывать правила, суть которых заключается в том, что анализ максимально должен быть сконцентрирован на изучаемых проблемах; сильные и слабые стороны должны отражать положение предприятия малого бизнеса относительно его соперников по рынку, четко излагать и формулировать выводы по вычлененным элементам, которые оказывают наибольшее влияние на развитие этого предприятия. С этой целью в состав экспертных оценок по анализу деятельности включаются оценки вероятности благоприятных возможностей и угроз, уровней влияния на деятельность этих внешних факторов, интенсивности сильных и слабых сторон в деятельности организации и их влияния на реализацию благоприятных возможностей и защиту

от возможных угроз.

Целеполагание - определение стратегической цели организации и ее детализация в разрезе основных бизнес-процессов, стратегических зон хозяйствования, центров финансовой ответственности, групп потребителей, видов основного продукта и т.д.; формулирование миссии организации и системы ключевых ценностей, отражающих интересы как собственников компании, так и работников организации.

Основная общая цель предприятия - четко выраженная причина его существования - обозначается как его миссия. Цели вырабатываются для осуществления этой миссии.

Основными ценностными ориентирами руководители организаций считают прибыль, безопасность, социальную ответственность перед персоналом, долю на рынке, независимость, уровень потребительских услуг, рост, престиж и др. Структурирование целей во многом предопределяет структуру и содержание стратегического плана.

Миссия детализирует статус предприятия и обеспечивает направление и ориентиры для определения целей и стратегий на различных организационных уровнях. Формулировка миссии предприятия должна содержать следующее:

- выяснение, какой предпринимательской деятельностью занимается фирма;
- определение рабочих принципов фирмы под давлением внешней среды;
- выявление культуры фирмы.

Матрица BCG (Boston Consulting Group - Бостонская консалтинговая группа) - метод планирования бизнес-портфеля, то есть тех видов деятельности или товаров, которыми занимается предприниматель. Матрица представляет собой таблицу, которая помогает определить, к какому типу относится конкретный товар. Когда место товара определено, можно рассчитывать стратегию его продвижения.

По вертикали матрицы расположены темпы роста рынка, а по горизонтали доля рынка. Поля представляют собой виды продукции.

Таблица 1 - Матрица BCG

«Звезды» - это товары, услуги или направления деятельности компании, удерживающие большую долю рынка. Такие товары Темпы роста рынка: высокие нуждаются в серьезных финансовых вложениях, направленных на поддержание роста. «Звезды» со временем становятся «дойными коровами»

«Темные лошадки» («Трудные дети», «Вопросительные знаки») - товары, услуги и (или) направления деятельности, занимающие малую долю быстрорастущих рынков. Они требуют серьезных финансовых вложений, чтобы удержать ту долю рынка, которую они занимают. Удачные «темные лошадки» могут превратиться в «звезды», неудачных «темных лошадок» ликвидируют

«Дойные
коровы»

-

товары,

услуги

или

направления

деятельности

предпринимателя,

имеющие

низкий

темп

роста,

но

удерживающие

большую «Собаки» - это

долю товаров, услуги и

рынка. направления

Такие деятельности, имеющие

товары низкий темп роста и

не удерживающие

низкие

требуют малую долю рынка.

финансовый приносят

вложений доход, которого

несмотря хватает лишь на

на это, поддержание их

принося самих

большой

доход.

Это те

товары,

за счет

которых

существует

бизнес

и

оплачиваются

расходы

на

товары

Доля на рынке

Основываясь на матрице BCG, можно грамотно сформировать свой бизнес-портфель. «Собак» в таком портфеле должно быть как можно меньше, а между «звездами», «дойными коровами» и «трудными детьми» нужно сохранять равновесие. Матрица BCG представляет, кроме того, жизненный цикл товара. Новый товар, еще неизвестный, - это «темная лошадка». Если этот товар начинает приносить большой доход и пользоваться популярностью (модные товары), он становится «звездой». Но доход, получаемый от этого товара, необходимо пускать в продвижение этого же товара. По мере того как товар теряет «модность», но сохраняет популярность, он становится «дойной коровой». Такой товар хорошо знают, он не требует серьезных вложений в свое продвижение, рекламу, он приносит стабильный доход и «кормит» всю компанию. Постепенно «дойные коровы» теряют свои позиции, доход от них снижается, спрос падает - они становятся «собаками». Это стандартный и правильный путь развития товара. Но бывают ситуации, когда «трудные дети», не пройдя стадий «звезд» и «дойных коров», становятся «собаками». Это случаи, в которых компания начинает нести серьезные расходы - «ставка не на ту лошадь». Таких моментов можно избежать, лишь тщательно прогнозируя развитие рынка.

2 АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ООО «СИТИСТРОЙ»

2.1 Характеристика организационно-экономических условий функционирования ООО «СитиСтрой»

Общество с ограниченной ответственностью «СитиСтрой» является юридическим лицом по Российскому законодательству и действует в соответствии с Федеральным законом «Об обществах с ограниченной ответственностью» (

08.02.1998 № 14-ФЗ), иными правовыми актами Российской Федерации и общества.

Целью деятельности Общества является получение прибыли его Участникам на основе удовлетворения потребностей граждан, хозяйственных обществ и других законных образований в товарах, работах и услугах, предлагаемых Обществом (Приложение 1).

Общество является юридическим лицом и строит свою деятельность на основе Устава и действующего законодательства Российской Федерации.

ООО «СитиСтрой» вправе в установленном порядке открывать банковские территории Российской Федерации и за ее пределами.

Общество имеет круглую печать, содержащую его полное фирменное наименование на русском языке и в латинской транскрипции и указание места нахождения. Общество имеет штампы и бланки со своим наименованием, собственную эмблему и другие средства визуальной идентификации.

Общество является собственником принадлежащего ему имущества и денежных средств и отвечает по своим обязательствам собственным имуществом. У Общества имеются предусмотренные законом и учредительными Документами Общества обязательственные права по отношению к Обществу.

Основным видом деятельности является производство и реализация натяжных потолков.

Юридический адрес компании ООО «СитиСтрой»: 241022, Брянская обл., г. Жуковский, ул. Свободы 4а, кв. 20. Фактический адрес: 201119 г. Брянск ул. Фрунзе 10.

Общество согласно действующему законодательству РФ распоряжается своим имуществом в соответствии с целями и задачами своей деятельности.

Рассмотрим основные экономические показатели, характеризующие деятельность экономического субъекта на основании приложений 2 2-5 5 5 (таблица 2 2).

Таблица 2 3 - Основные экономические показатели деятельности ООО «СитиСтрой» за 2012 - 2014 гг.

Показатели 2012 г 2013 г 2014г. Темп роста, %

2013 год	2014				
	2012 году	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал
Выручка, тыс. руб.	14752	18521	21284	125,5	114,9
Себестоимость продаж, тыс. руб.	13664	17094	18605	126,0	108,8
Прибыль от продаж, тыс. руб.	1088	1032	2191	121,4	212,3
Прибыль (убыток) до налогообложения, тыс. руб.	893	1070	2231	119,8	208,5
Чистая прибыль, тыс. руб.	784	894	2068	114,0	231,3
Среднегодовая стоимость имущества, тыс. руб., в т.ч.:	1926	2737	3543	142,1	129,4
основные средства	1036	1021	1043	98,6	102,2
оборотные средства	890	1716	2500	192,8	145,7
Оборачиваемость оборотных средств, раз.	16,575	10,793	8,514	65,1	78,9
Рентабельность имущества, %	40,7	32,7	58,4	x	x
Рентабельность производства, %	6,58	6,26	11,99	x	x

Численность, чел	52	45	49	86,5	108,9
Среднемесячная заработная плата, руб.	10473,8	12873,1	14276,5	122,9	110,9
Фондоотдача, руб/руб.	14,239	18,140	20,407	127,4	112,5

Исходя из данных таблицы 23, можно сделать вывод, что стоимость имущества увеличилась на 1617 тыс. руб. (85,2%), за счет увеличения стоимости фондов на 7 тыс. руб. (0,7%) и за счет увеличения оборотных средств на 1610 тыс. руб. (почти в 3 раза). Данная тенденция объясняется покупкой нового оборудования.

Выручка от продаж товаров, услуг увеличилась на 6532 тыс. руб. (40,2%), увеличилась и себестоимость на 5041 тыс. руб. (37,2%), в итоге чистая прибыль увеличилась на 1284 тыс. руб. Простои выручки произошли по причине активной рекламной кампании, привлечении диллеров.

Таким образом, можно сделать вывод, что ООО «СитиСтрой», устойчивое финансовое состояние, хотя организация испытывает определенные трудности с платежеспособностью, оборачиваемостью и рентабельностью.

□

2.2 Анализ внешней среды функционирования

Изготовление натяжных потолков получило в России широкое распространение, благодаря своим преимуществам по сравнению с другими технологиями ремонта потолков. Уникальный по своей сути элемент декора прочно закрепил за собой звание самого красивого и качественного материала для ремонта потолка. Изготовление натяжных потолков сложный процесс с использованием оборудования для натяжных потолков.

Спрос на изготовление натяжных потолков постоянно растёт, это связано с появлением всё большего числа фирм, занимающихся монтажом натяжных

потолков. Ведь натяжные потолки не протекают, что важно для помещений на верхних этажах, очень эстетичны и даже эксклюзивны, прочны и морозоустойчивы, не желтеют и не провисают. И при этом рынок ещё не насыщен настолько, чтобы нельзя было попробовать осуществить собственный бизнес план «натяжные потолки»

Натяжные потолки – изобретение относительно новое. Свою популярность среди покупателей они снискали за счет таких качеств, как долговечность, влагостойкость, многообразие форм, фактур и цветов, что обусловлено применением пленки ПВХ и специальной технологией производства.

Анализ внешней среды предприятия включает анализ внешней среды косвенного воздействия (макросреда); анализ внешней среды ближнего окружения (непосредственного окружения).

Проанализировав сделанные выводы по каждому фактору внешней среды, составим таблицу возможностей и угроз предприятия (таблица 3).

Таблица 3 - PEST- анализ ООО «СитиСтрой»

Возможности	Угрозы
Политические	
1. Поддержка малого бизнеса.	1. Недоработки в законодательстве по вопросу «недобросовестной конкуренции».
2. Ужесточение законодательства в области качества и защиты прав потребителей.	2. Изменение законодательства в сфере регулирования трудовых отношений.
3. Разработка закона о поддержке малых предпринимателей	3. Ужесточение применение газовых баллонов при производстве натяжных потолков в жилом помещении
Экономические	

1. Снижение ставок налогов на федеральном и региональном уровнях.
2. Снижение или введение льготного режима налогообложения
3. Рост спроса на дорогие услуги, в частности маркизы и навесы
4. Открытие летних крытых кафе в летний период (маркизы)

1. Нестабильный, повышающийся курс доллара.
2. Инфляция.
3. Низкий платежеспособный спрос.
4. Сокращение денежных доходов населения, что приведет к снижению объемов продаж натяжных потолков

Социальные

1. Изменение отношения населения к предпринимательству.
2. Изменение социальных установок менеджеров.
3. Эстетический вид и удобство обслуживания натяжных потолков

1. Ужесточение законодательства в отношении защиты интересов потребителей.
2. Рост неудовлетворенности качеством полотен
3. Возврат к экологическим технологиям (побелка)

Технологические

1. Развитие рекламных технологий
2. Изменение в технологической внешней среде (применение ЭВМ в торговле).
3. Изменение технологии производства полотен;
4. Автоматизация процесса оказания услуг

1. Рост цен на импортные виды инструментов и профилей

Изучение внешней среды ООО «СитиСтрой» необходимо провести исходя из наиболее значимых составляющих инфраструктуры рынка, с которыми фирма

находится в непосредственном взаимодействии. Проанализируем внешнюю среду ООО «СитиСтрой», которая складывается из факторов макросреды и факторов непосредственного окружения фирмы.

Для придания наглядности проведенного анализа составим аналитическую таблицу и оценим факторы по степени их важности (таблица 4).

Таблица 4 - Оценка PESTE-факторов ООО «СитиСтрой»

Факторы	Важность для отрасли	Влияние на организацию	Направленность влияния	Степень важности
	X	Y	Z	$S=X*Y*Z$
Социальные факторы	3	2	-1	-6
Технологические факторы	3	3	+1	+9
Экономические факторы	2	2	-1	-2
Политические факторы	2	1	+1	+2
Экологические факторы	2	1	+1	+2
ИТОГО	12	9	1	+7
Всего (-)			2	-8
Всего (+)			+3	+15

Главный вывод: по результатам количественной оценки PEST – анализа видно, что отрицательное влияние оказывают экономические и социальные факторы, остальные факторы в большей или меньшей степени оказывают положительное влияние.

Такой вывод дает основу для составления предпосылок содействия улучшению экономического положения РФ, особенно Брянской области.

Оценка окружающей среды ближнего окружения предприятия включает исследования потребителей и непосредственных конкурентов.

1. Потребители.

К потребителям работ ООО «СитиСтрой» относятся предприятия и организации различных форм собственности, а также физические лица.

Численность потребителей и уровень их доходов определяет емкость рынка на данной территории. Зная емкость рынка можно определить рыночную нишу (долю) предприятия на рынке товаров и услуг.

На решениях покупателя сказываются и его личные внешние характеристики, особенно такие, как возраст, этап жизненного цикла семьи, род занятий, экономическое положение, образ жизни, тип личности и представление о самом себе. Матрица потенциальных потребителей приводится в таблице 5.

Таблица 5 - Матрица потенциальных потребителей ООО «СитиСтрой»

		Юридические лица		Физические лица	
Товары	Коммерческие организации	Муниципальные учреждения	Участники товародвижения	Молодые семьи до 30 лет	Экономически активное население с уровнем прожиточного минимума
					ниже
					прожиточного минимума

Потолки + - - + - +
натяжные

Как видно из таблицы 5 сегмент потенциальных клиентов составляют: из юридических лиц - коммерческие организации, из физических лиц - молодые семьи до 30 лет, экономически активное население с уровнем дохода выше прожиточного минимума и работающие пенсионеры.

2. Конкуренты.

Анализ показателей деятельности конкурентов может быть осуществлен на основе «характеристики фирмы» или «конкурентного досье» для каждого конкурента. Конечно, не все факторы на рынке могут быть всесторонне проанализированы.

Особые в связи с коммерческой тайной трудности представляет структура затрат и издержек конкурента. В этой области могут быть получены следующие приблизительные данные: численность персонала; структура прямых и накладных расходов; сравнительная стоимость сырья, материалов, комплектующих изделий; капиталовложения в основной капитал и запасы; объем продаж.

3. Поставщики

ООО «Ситистрой» закупает у поставщиков:

- пленку ПВХ;
- тканевые полотна;
- гарпун;
- наличники;
- светильники;
- саморезы, болты, гвозди;
- клеевой материал;
- строительные инструменты и т.д.

Рассмотрим поставщиков продукции предприятия (табл. 6).

Таблица 6 - Анализ поставщиков ООО «СитиСтрой»

Критерий оценки	Наименование предприятия				
	ООО «Артфоли»	ООО «НТП»	ООО «ПРАЙН-Хаус»	ООО «Аттис-Трейд»	Клипсо
Выполнение договорных обязательств	+	+	+	+	+
Своевременность поставок	+	+	+	+	+
Полнота объемов поставок	+	-	-	-	+
Качество продукции	+	+	+	+	+
Выполнение ассортиментных требований	+	+	+	+	+

Согласно проведенному анализу поставщиков предприятия можно заключить, что ООО «Артфоли» подходит по всем показателям исследуемому предприятию, также как и Клипсо.

ООО «СитиСтрой» имеет большую известность, но с учетом размеров данного предприятия, в данной области целесообразно сравнивать его с гипермаркетом ООО «Нью-Тон», который имеет такую же популярность среди потребителей продукции.

Ассортимент – важнейший фактор успеха компании на рынке товаров и услуг, без эффективного управления ассортиментом в настоящее время невозможно добиться роста финансовой эффективности и конкурентоспособности. Ошибки в формировании ассортимента, несвоевременные или неверные попытки оптимизации, отсутствие полного и детального анализа для принятия решений,

устаревшие методы ценообразования, - все это часто приводит к снижению дохода, и даже может привести к потере рентабельности. К сожалению, именно это мы наблюдаем в деятельности объекта исследования.

Также фирме крайне необходимо знать цены и качество товаров своих конкурентов. Этого можно добиться разными способами. Фирма может поручить своим представителям произвести сравнительные покупки, чтобы сопоставить цены и сами товары между собой. Она способна заполучить прейскуранты конкурентов, закупить их оборудование и разобраться в нем. Она имеет возможность также опросить покупателей, как они воспринимают цены и качество товаров конкурентов. В таблице 7 приведены данные по уровню цен на выполнение работ по устройству натяжных потолков.

Таблица 7 - Цены на рынке натяжных потолков в городе Брянске, руб.

Вид работы	СитиСтрой	Грант	МАХ	Галактика	Мега-строй	Камелот	Артель
Внутренний вырез под трубу	150	250	250	250	600	150	400
Обработка углов	40	Свыше 4-х 100	-	150 (свыше 4-х)	150	-	100
Монтаж точечного светильника	250	400	250	350/ 250	250	200	250
Криволинейный участок (м.п.)	100	300	350	250	550	200	400

Установка потолочного карниза (м.п.)	250	300	250	-	250	300	250
Монтаж электропроводки (м.п.)	60	60	0	50	70	60	60
Обход препятствия (м.п.)	250	250	250	300	250	-	200
Переход на другой уровень	1500	2000	1800	1600-1800	1160	1100	1200
Средняя цена работы	325	458	450	414	410	335	358

Как видно из таблицы 7 наиболее низкие цены на устройство натяжных потолков у ООО «СитиСтрой» - средняя цена работы за 1 м² - 325 руб. Также данные таблицы подтверждают, что наиболее высокий уровень конкуренции существует между ООО «СитиСтрой» и фирмами Камелот (335 руб.) и Артель (358 руб.).

В составе себестоимости работ по устройству натяжных потолков существенное значение имеет стоимость материалов. При невысокой стоимости работ цена 1 кв. м. потолка может быть высока, если при этом используются дорогостоящие материалы.

В таблице 8 приведены цены на материалы, используемые для устройства натяжных потолков.

Таблица 8 - Цены на материалы на рынке натяжных потолков, рублях за м²

Наименование	СитиСтрой	Грант	МАХ	Галактика	Мега- строй	Камелот	Артель
--------------	-----------	-------	-----	-----------	----------------	---------	--------

Матовый белый Россия 150	350-650	320	340	-	350	280	300
Матовый белый Германия 270	700-1100	550	550	750	600	450	-
Матовый белый Китай 320	-	450	-	-	-	350	400
Матовый цветной Германия 270	600-1000	600	550	650	600	450	-
Глянцевый белый Германия 150	500-870	400	600	650	-	450	500
Глянцевый белый Китай 320	-	450	-	-	-	350	400
Глянцевый цветной Россия 150	370-700	-	350	-	400	-	400
Глянцевый цветной Германия 150	550-930	450	600	-	550	450	500
Глянцевый цветной Китай 320	-	500	-	-	-	350	450
Сатин белый Россия 150	-	-	-	-	-	-	-

По данным таблицы можно сделать вывод о том, что ООО «СитиСтрой» использует при выполнении работ самые дорогостоящие материалы. Это происходит в связи с тем, что непосредственным поставщиком используемых материалов для

предприятия являются московские фирмы, причем они поставляют материалы для устройства потолков в готовом виде, то есть уже раскроенными «на комнату», что, естественно, значительно увеличивает стоимость потолков. Это позволяет сделать вывод об имеющихся резервах.

2.3 Анализ внутренней среды организации

Успех любой компании сегодня возможен только при условии, что ее деятельность направлена на улучшение жизни своих клиентов, удовлетворение их потребностей.

В настоящее время люди ценят комфорт, практичность, надежность и высокое качество. Каждый специалист компании ООО «СитиСтрой», благодаря своему опыту и знаниям ежедневно совершенствует данные составляющие работы. Фирма ООО «СитиСтрой», сегодня это:

- ежегодное развитие;
- высококлассные профессионалы своей отрасли;
- многоступенчатая система контроля качества работ;
- отлаженная логистика;
- максимально удобный график работы офисов продаж, замеров и монтажей, ориентированный на клиента;
- надежные поставщики, лучшие в своей отрасли в центральном регионе России.

Миссия компании ООО «СитиСтрой» в том, чтобы создать уют клиентам дома и на работе посредством установки надежных натяжных потолков любой сложности – от классики до креатива. Продукция ООО «СитиСтрой» не должна отнимать силы и время клиента в процессе эксплуатации. Она должна обеспечивать комфортное использование и доставлять радость.

- Мы стремимся занять лидирующие позиции в отрасли установки натяжных потолков и светопрозрачных конструкций.
- Мы ответственны перед каждым нашим клиентом.

На предприятии ООО «СитиСтрой» разработана система целей. Рассмотрим краткосрочные цели:

- увеличить долю рынка на 15%;
- разработать рекламную стратегию;
- открыть офисы и представительства в области.
- в течение 1-3 месяцев вывести на рынок с новую продукцию - маркизы;
- в течение полугода открыть собственное производство натяжных потолков.

Долгосрочные цели:

- увеличение доли рынка на 25%;
- выход на другие региональные рынки;
- увеличение прибыли предприятия на 20%
- расширения ассортимента продукции и услуг.

ООО «СитиСтрой» предоставляет потребителю широкий ассортимент натяжных потолков. Следовательно, при разработке стратегии конкурентоспособности следует руководствоваться результатами портфолио-анализа.

Таким образом, разрабатывается портфельная стратегия фирмы, которая относится к базовой группе корпоративных стратегий маркетинга. При осуществлении портфолио фирма рассматривается в качестве совокупности бизнес – процессов, хозяйственных стратегических подразделений, каждое из которых имеет определенный темп роста и определенную долю на рынке.

Таблица 9 - Определение доли и темпа роста рынка для СХП ООО «СитиСтрой»

Наименование	Относительная доля рынка	Темп роста рынка
СХП 1 – Натяжные потолки, глянец	1,7	21%
СХП 2 – Натяжные потолки, сатин	0,87	19%

СХП 3 – Натяжные витражные потолки	0,35	6%
СХП 4 – Тканевые потолки	1,3	12%

Для осуществления портфолио необходимо определить СХП, их доли на рынке, построить матрицу Бостонской консалтинговой группы, дать рекомендации по каждому продукту (СХП). Составим сводную таблицу для СХП.

В данном случае рассматриваемые СХП расположились на матрице следующим образом (рисунок 2):

Темп роста, %

высокая низкая

высокий

0%

низкий

Доля рынка, % 1 0,1

Рисунок 2 - Матрица БКГ относительно услуг ООО «СитиСтрой»

На основании расположения обозначенных видов услуг следует дать соответствующие рекомендации по портфельной стратегии:

- 1. к группе «коровы» отнесем глянцевые натяжные потолки, т.к. этот вид деятельности пользуется стабильно высоким спросом, однако темпы роста рынка замедлены. Также к этой группе относятся тканевые потолки, так как спрос на данный вид продукции растет, при этом они приносят максимальную прибыль;
- 2. к группе «звезды» отнесем Натяжные потолки из сатина – эту группу следует укреплять, т.к. спрос на этот вид услуг растет. Эта продукция находится на стадии роста своего жизненного цикла;

3. к группе «трудные дети» отнесем Натяжные витражные потолки, потому что спрос на этот вид услуг стабильно растет, в скором будущем планируется переход данной услуги в группу «звезды».

Предприятию с целью вывода нового продукта на рынок необходимо использовать стратегию диверсификации производства, при этом необходимо определить, действительно ли диверсификация назрела и оправдана, необходимо оценить эффективность подразделений компании как самостоятельных предприятий. Сравнение фактической и предполагаемой эффективности не дает точного результата. Решение о диверсификации вынужденно принимается на основе прогнозов. При разработке стратегии диверсификации целесообразно пользоваться тремя критериями:

1. Критерий привлекательности отрасли. Отрасль, избранная для диверсификации, должна быть достаточно привлекательной, т.е. обеспечивать приемлемую прибыль на вложенный капитал. Привлекательность отрасли определяется наличием в ней благоприятной конкурентной и рыночной среды, создающие основу долгосрочной прибыльности. Привлекательность отрасли не оценивают по таким изменчивым показателям, как быстрые темпы роста или наличие пользующихся повышенным спросом товаров.
2. Критерий затрат на вхождение в отрасль. Затраты на вхождение в новую отрасль не должны превышать потенциальной прибыли от работы в ней. Чем привлекательнее отрасль, тем выше входные барьеры. Для компаний-новичков входные барьеры практически всегда высоки; низкие барьеры стимулируют большой приток новых компаний, что ведет к снижению потенциальной прибыльности. Приобретение ведущей компании в отрасли всегда сопряжено с большими затратами. Слишком высокие выходные издержки автоматически снижают будущую прибыль и предполагаемую стоимость акций компании.
3. Критерий дополнительных преимуществ. Диверсификация в новые направления должна повышать эффективность существующих и новых подразделений компании. Вероятность получения результата $1+1=3$ возрастает, если диверсификация происходит в отрасли с конкурентно значимым совпадением цепочек ценности; это позволяет снизить издержки, обмениваться технологиями и опытом, создавать ценные компетенции и возможности и эффективно использовать имеющиеся ресурсы (например, репутацию бренда). Если дополнительных преимуществ не образуется, диверсификация вряд ли обеспечит желаемый результат.

На оптимальный результат можно рассчитывать при соответствии всем трем критериям. Решение о диверсификации, основанное только на двух или одном критериях, следует тщательно обдумать.

Приняв решение о диверсификации, компания выбирает направление расширения - в родственные или неродственные отрасли. Родственными считаются компании, у которых существуют конкурентно значимые совпадения видов деятельности, образующих их цепочки ценности. Цель диверсификации - использовать совпадение цепочек ценности или их звеньев для достижения эффекта $1 + 1 = 3$ в производительности, а также в росте стоимости акций.

Для повышения эффективности маркетинговой стратегии усиления позиций на рынке в будущем руководству предприятия целесообразно усовершенствовать ценовую политику по каждому совокупность хозяйственных стратегических подразделений портфеля предприятия.

Выбор конкурентной (маркетинговой) стратегии проводится с помощью матрицы Портера. Исходная идея модели состоит в том, что в центре внимания предприятия стоит не только удовлетворение потребностей покупателей, но и конкурирующие силы рынка (конкуренты, поставщики, продукты-заменители, покупатели). Модель конкуренции Портера представлена на рисунке 3.

Стратегическое преимущество

Неповторимость продукта с точки зрения покупателей

Преимущество в себестоимости

Дифференциация

Лидерство в области затрат

Концентрация на сегменте

Рисунок 3 - Конкурентная модель Портера

Таким образом, для описываемого, в данной работе, предприятия подходит стратегия диверсификации. Таким образом, предприятие концентрирует свои усилия на целевых сегментах и предлагает товары в расчете на удовлетворение потребностей именно этих групп потребителей.

2.4 Мероприятия по минимизации влияния рисков внешней и внутренней среды на ООО «СитиСтрой»

Потребителями натяжных потолков, монтируемых ООО «СитиСтрой» - это в первую очередь население города Брянска и Брянской области, а также коммерческие структуры, то для усиления конкурентоспособности предприятия на рынке необходимо построение клиентоориентированной сбытовой политики ООО «СитиСтрой».

Главная задача фирмы на российском рынке это формирование спроса на производимую продукцию. Поэтому необходимо обладать конкурентоспособностью для эффективных продаж оказываемых услуг.

Для этого менеджеры отдела маркетинга ООО «СитиСтрой» должны:

- сообщить потенциальному покупателю о существовании услуги – монтаж натяжных потолков;
- осведомить его о потребностях, которые этой услугой удовлетворяются;
- представить доказательства относительно качества удовлетворения этих потребностей.

Для этих целей предлагаем организовать акцию «Потолок в каждый дом». Менеджеры отдела продаж должны работать с базой клиентов, в частности вести «холодный» обзвон клиентов, которые хотя бы раз позвонили в компанию «СитиСтрой», предлагая им бесплатно замерить и обсчитать стоимость потолка и предложить выезд замерщика на место.

После получения звонка от потенциального клиента, менеджеры отдела маркетинга ООО «СитиСтрой» должны работать с клиентом, консультируя его по вопросам дальнейшего сотрудничества, устранения возможных проблем при получении услуги от ООО «СитиСтрой».

В целях повышения уровня сервиса в ООО «СитиСтрой» необходимо:

- разработать корпоративные стандарты обслуживания клиентов;
- ориентироваться под срок и соблюдать пожелания клиента по монтажу потолков;

- проводить послепродажное обслуживание натяжных потолков;
- проводить уборку после монтажа натяжных потолков в помещении где они монтировались.

Оценим эффективность данного мероприятия.

Затраты на разработку фирменного стиля и корпоративных стандартов обслуживания составят 25000 рублей.

Затраты на послепродажное обслуживание будут составлять 20000 рублей в месяц и будут состоять из транспортных расходов и заработной платы обслуживающего персонала.

Затраты на уборку после монтажа будут включать только одноразовое приобретение 4 моющих пылесосов – 150000 рублей, одноразовых пакетов для строительного мусора – 1500 ежемесячно и 18000 рублей, инвентарь весь есть в наличии. Составим вспомогательную таблицу для обобщения суммы затрат необходимых для реализации данного мероприятия.

Таблица 10 – Затраты на улучшение уровня сервиса в ООО «СитиСтрой»

Наименование мероприятия	Сумма затрат в год, тыс.руб.
1. Разработка фирменного стандарта, одноразово	20
1. Приобретение моющих пылесосов	150
3. Затраты на пакеты для строительного мусора	18
Итого затраты в год	188

Ожидается, что улучшение сервиса и использование единых стандартов обслуживания в ООО «СитиСтрой» позволит увеличить объем продаж на 15%, по аналогии с другими компаниями, которые используют клиентоориентированную сервисную политику.

Следующим направлением повышения конкурентоспособности ООО «СитиСтрой» можно признать усиление позиции на рынке и расширение перечня оказываемых услуг, а также закупка собственной производственной линии, так как наличие собственного производства играет в пользу компании, так как потенциальные клиенты считают, что раз у компании есть собственное производство, значит она надежная, имеет невысокие цены на услуги и широкий ассортимент, при этом сроки монтажа могут быть сокращены, так как не нужно ждать доставку полотен из другого города.

В ходе проведенного исследования установлено, что в настоящее время ООО «СитиСтрой» закупает пленку ПВХ у сторонних организаций, мы же предлагаем начать собственное производство пленки для собственных нужд и реализацию ее

посредством дилерской сети.

Цель стратегии диверсификации - выход на новый рынок производства, для этого ООО «СитиСтрой» необходимо:

- Организовать высокотехнологичное производство натяжных потолков.
- Обеспечить объем производства в размере 13200 м² в месяц.
- Выйти на объем продаж свыше 3831114 рублей в конце 12-го месяца.
- Войти в число основных производителей натяжных потолков в Калужской области.

Изготовление натяжных потолков получило в России широкое распространение, благодаря своим преимуществам по сравнению с другими технологиями ремонта потолков. Уникальный по своей сути элемент декора прочно закрепил за собой звание самого красивого и качественного материала для ремонта потолка. Изготовление натяжных потолков сложный процесс с использованием оборудования для натяжных потолков.

В рамках рассматриваемой стратегии диверсификации особое внимание уделяется такому этапу, как первоначальное продвижение продукции (услуг).

Каждый из каналов продаж рассчитан на определенную группу клиентов (физические или юридические лица, потребители в Калуге и регионах). Интенсивное развитие каждого из каналов позволит предприятию достичь запланированного уровня доходов.

Сводная характеристика каналов продаж представлена в таблице 11.

Таблица 11 – Прогнозируемые показатели эффективности по всем каналам продаж в первый месяц реализации стратегии диверсификации

Поступление денежных средств от продаж	Выручка от продаж, руб.	Затраты, руб.	Валовый доход, руб.	Рентабельность продаж, %
Обзвон клиентов	850000	32000	818000	96,235

Реклама на радио	467000	170000	297000	63,597
Реклама в газетах	415000	121000	294000	70,843
Сайт	160000	48410	111590	69,744
Офис	528238	60000	468238	88,641
Итого	2420238	431410	1988828	82,175

Таким образом, за планируемый период выручка, полученная в результате развития каналов продаж составит 2420238 руб., рентабельность продаж – 82,175%. В рамках рассматриваемой стратегии диверсификации предполагается получение доходов от реализации натяжных потолков, пленок ПВХ, платформ, багетов. План доходов формировался на основании ассортимента продукции, цены реализации продукции и среднего объема реализуемой продукции.

В рамках рассматриваемого проекта предполагается получение доходов от реализации натяжных потолков, пленок ПВХ, платформ, багетов. План доходов формировался на основании ассортимента продукции, цены реализации продукции и среднего объема реализуемой продукции.

Для оценки эффективности реализации стратегии диверсификации составим матрицу БКГ (рис. 3).

Доля рынка.

высокая низкая

Темп

роста

высокий 10%

низкий

Рисунок 7 – Матрица БКГ относительно услуг ООО «СитиСтрой»

Итак, исходя из полученных данных можно заключить, что из всех видов услуг, оказываемых ООО «СитиСтрой» наибольшую долю на рынке после применения мероприятий по повышению конкурентоспособности будет занимать производство пленки ПВХ, они будут иметь наибольший темп роста.

На основании выше изложенного, можно сделать вывод, что проведение мероприятий целесообразно. Но планы производства натяжных потолков не должны быть устоявшимися, они должны пересматриваться, корректироваться по мере развития рыночных отношений и изменений предпочтений потребителей, возможно в дальнейшем фотопечать и производство тканевых потолков.

Таким образом, можно сделать вывод, что предложенные мероприятия позволят повысить эффективность функционирования предприятия ООО «СитиСтрой» во внешней и внутренней среде, а также расширить коммерческую деятельность посредством организации грамотной сбытовой политики, ориентированной на клиента и развития дилерской сети.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Любое предприятие находится и функционирует в рамках внешней и внутренней среды. Они определяют успешность функционирования компании, накладывают определенные ограничения на операционные действия и в какой-то степени, каждое действие компании возможно только в том случае, если среда допускает его осуществление.

Основная задача стратегического управления предприятием наряду с созданием потенциала успеха заключается в превращении его в стратегические факторы успеха.

В качестве объекта исследования выбрана организация ООО «СитиСтрой», занимающаяся монтажом натяжных потолков в городе Брянске и Брянской области. Изучая рынок и анализируя финансово-экономические показатели, можно с уверенностью сказать, что данная компания уверенно стоит на ногах и занимает лидирующую позицию на рынке натяжных потолков. ООО «СитиСтрой» является прибыльным и рентабельным предприятием, осуществляющим эффективную финансовую политику, что находит свое отражение в положительной динамике

технико-экономических показателей.

Сегодня ООО «СитиСтрой» – сильный и конкурентоспособный игрок на рынке натяжных потолков, имеющий множество постоянных деловых партнеров. Компания работает с конечными пользователями.

Конкурентоспособность ООО «СитиСтрой» обусловлена следующими параметрами:

- за годы работы компания получила бесценный опыт в сбыте натяжных потолков;
- в компании работают специалисты – каждый профессионал в своей области;
- благодаря уникальному опыту работы на брянском рынке и появившимся за это время прочным партнерским отношениям со множеством производителей, предприятие способно выполнить заказы любой сложности в кратчайшие сроки по конкурентоспособной цене.

Несмотря на все достоинства данной компании необходимо выявить недостатки в работе ООО «СитиСтрой», предложить пути решения проблем.

В ходе исследования установлено, что к сильным сторонам предприятия относится рекламная политика и организация сбыта натяжных потолков, а слабыми сторонами является то, что у предприятия нет собственного производства, поэтому оно находится в большой зависимости от поставщиков, тем самым возможно нарушение сроков поставки и следовательно оказания услуги заказчику, также к одной из проблем можно отнести кадровый вопрос, так как менеджеры и администраторы не нацелены на общий результат что приводит к тому, что заказы либо не берутся, либо разговор не всегда приводит к заказу монтажа.

Одним из недостатков в управлении конкурентоспособностью компании можно назвать малоэффективную организацию сбора и анализа рыночной информации. У компании есть свой веб-сайт, но он неинформативный, выпускается сувенирная продукция (ручки, блокноты, магниты), информационная литература, но расходуется нерационально.

С целью усиления конкуренции на рынке натяжных потолков для новых и существующих клиентов ООО «СитиСтрой» необходимо:

- построение клиентоориентированной сбытовой политики ООО «СитиСтрой»;
- усилить коммерческую деятельность, посредством организации собственного производства, при этом на рекламно - информационную деятельность фирма

должна тратить до 2% своего оборота.

Приведенные расчеты показывают эффективность предложенных мероприятий для ООО «СитиСтрой», так как предприятие получит дополнительную сумму прибыли, которую сможет направить на развитие коммерческой деятельности и усиление конкурентоспособности.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Азоев Г.Л. Конкурентные преимущества фирмы / Г.Л. Азоев, А.П. Челенков. - М.: -2013. - 252 с.
2. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика. [Текст] / - Г.Л. Азоев. - М.: Центр экономики и маркетинга, 2015. - 208 с.
3. Акимов О.Ю. Малый и средний бизнес. Эволюция понятий, рыночная среда, проблема развития. - М.: Финансы и статистика, 2014.

Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. СПб.: Питер, 2012.

1. Ансофф И. Стратегическое управление. Пер. с англ. - М.: Экономика, 2011. - 358 с
2. Бабин Э. П., Исаченко Т. М. Внешнеэкономическая политика, М. Экономика, 2012.

Бугай А.В. Формирование конкурентных преимуществ фирм в условиях изменяющейся экономики: Дис. ... канд. экон. наук. Иркутск, 2011. С. 23 - 24.

1. Виханский О.С. Стратегическое управление. М.: Гардарика, 2014.
2. Все о малом предпринимательстве: полное практическое руководство/ Под ред. Касьянова А.В. - М.: Гросс-Медиа, 2013.

Головин И.В. Сущность и методика конкурентных стратегий предпринимательских фирм: Дис. ... канд. экон. наук. М., 2014. С. 10.

1. Гринберг Дж., Бейрон Р. Организационное поведение: от теории к практике. М.: Вершина, 2012.
2. Зайцев Л.Г., Соколова М.И. Стратегический менеджмент. - М.: Экономистъ, 2015.

Кантер Р.М. Рубежи менеджмента. М., 2015.

Кныш М. И. Конкурентные стратегии [Текст] / М. И. Кныш. – СПб., 2014. – 260 с.

1. Косорукова И.В., Секачев С.А., Шуклина М.А. Оценка стоимости ценных бумаг и бизнеса: учебное пособие / под ред. И.В. Косоруковой. М.: Московская финансово-промышленная академия, 2011. С. 105.

Котлер Ф. Основы маркетинга. М.: Изд-во Вильямс, 2012. - 656 с.

1. Крылов С.И. Развитие методологии анализа в сбалансированной системе показателей. М.: Финансы и статистика, 2010. 152 с.
2. Ламбен, Ж.Ж. Стратегический маркетинг. [Текст]/ Ж.Ж. Ламбен. - Европейская перспектива. пер. с французского. - СПб.: Наука, 2015. - 589 с.
3. Лопатников Л.И. Экономико-математический словарь: Словарь современной экономической науки. 5-е изд., перераб. и доп. М.: Дело, 2014.
4. Малый бизнес/ Под ред. В.Я.Герфинкеля, В.А.Швандара. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013.
5. Маслов В.И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры: Учеб. М.: Финпресс, 2012.
6. Мильнер Б.З. Теория организации. 2-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2002.
7. Ньюстром Дж.В., Дэвис К. Организационное поведение. СПб.: Питер-Юг, 2014.

Питерс Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления. М., 2013.

Портер М. Конкуренция [Текст] / М. Портер. – М : Вильямс, 2015. – 305 с.

Портер М. Международная конкуренция. М.: Междунар. отн., 2013. С. 52.

1. Портер, М. Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость: [Текст] / М. Портер. - М.: Изд-во «Альпина Бизнес Букс», 2013. – 715 с.
2. Портер, М. Конкуренция [Текст]/ М. Портер. -М.: Изд-во «Вильямс», 2015. – 608 с.
3. Румянцева Е.Е. Новая экономическая энциклопедия. 4-е изд. М.: ИНФРА-М, 2011. 882 с.
4. Савченко Л.С. Организационная культура как фактор повышения эффективности предпринимательской деятельности: Дис. канд. экон. наук: 08.00.05. СПб., 2014.
5. Соколова М.И., Крылова Г.Д. Маркетинг. – М.: Магистр, 2010.
6. Стратегический менеджмент: Учебник / Под ред. А.Н. Петрова. СПб.: Питер, 2010. 496 с.

7. Томсон, А.А. Стратегический менеджмент концепции и ситуации [Текст]: учебник / А.А. Томсон, А.Дж. Стрикленд. - М.: ИНФРА-2014.- 412 с.
8. Фатхутдинов, Р.А Управление конкурентоспособностью организации. [Текст]: учебник / Р.А. Фатхутдинов. М.: Изд-во Эксмо, 2005. - 544 с.
9. Философова, Т.Г. Конкуренция и конкурентоспособность: [Текст]: учебное пособие. М.: Юнити, 2013

Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика. - 2-е изд. [Текст] / А.Ю. Юданов. - М.: Гном-Пресс, 1998. - 310 с.

Грант, В.М. Ресурсная концепция конкурентных преимуществ: практические выводы для формирования стратегии [Текст] // Вестник СПб Университета. - 2014. - Серия № 8. - Вып.3. - С. 3-7. 5.

1. Корсакова А., Котельникова Т. В единой связке... как добиться желаемого результата стратегического планирования? // Кадровик. Кадровый менеджмент. 2011. № 5.
2. Рыбалко О.А., Шалаева Л.В. Стратегическое планирование и бюджетирование как базовые элементы современной системы управления // Международный бухгалтерский учет. 2012. № 28. С. 25 - 38.
3. Скрипкина А.В. Методы анализа внешней и внутренней среды в разработке стратегии развития // Менеджмент в России и за рубежом. 2010. № 1. С. 48 - 52.
4. Филина Ф.Н. Формирование оптимальной стратегии риск-менеджмента // Финансы: планирование, управление, контроль. 2011. № 1.

image not found or type unknown



image not found or type unknown image not found or type unknown image not found or type unknown

