

## **Содержание:**

# **ВВЕДЕНИЕ.**

Актуальность выбранной темы определена тем, что долгосрочная эффективная работа любого предприятия, его экономический рост и развитие определяются, прежде всего, правильным выбором стратегических ориентиров, позволяющих наилучшим образом реализовать потенциальный человеческий капитал и другие ресурсы. Практически должна обеспечивать устойчивый экономический рост и развитие предприятия, повышение конкурентоспособности производимой им продукции и оказываемых услуг. Необходимо проанализировать стратегическое положение компании, так как без данного анализа достижение компанией поставленных целей не будет оптимальным. Анализ стратегического положения компании охватывает все ее подразделения: снабжение, производство, финансы, маркетинг, кадры, научные исследования и разработки. При обнаружении неэффективности существующего стратегического положения компании необходимо применять новые пути изменения или преобразования текущей стратегии. Целью данной работы выступает анализ стратегического положения компании и выбор стратегического поведения компании. Предметом исследования послужила методика анализа стратегического положения. Объектом является ООО «Новый книжный М». В качестве основных методов исследования выступили метод анализа стратегического положения компании по А.Томпсону и А.Стрикленду.

# **ГЛАВА 1. ТЕОРИТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПОЛОЖЕНИЯ КОМПАНИИ.**

## **1.1. Понятие стратегического положения компании.**

Главной целью компании является получение устойчиво высокого дохода на вложенный капитал. Чтобы прибыльность вложений была выше, чем у конкурентов,

конкурентное преимущество над ними должно быть устойчивым; иными словами, качество предоставляемых потребителям товаров и услуг должно быть выше. Чтобы прибыльность стала устойчивой, нужно вкладывать в развитие производственных возможностей, обеспечивающих сохранение конкурентного превосходства на будущее[10]. Стратегия, таким образом, зависит от определения конкурентного преимущества, от развития ресурсов и производственных возможностей, которые обеспечивают устойчивое превосходство в этом изменчивом мире. Под стратегическим положением компании понимается её конкурентная позиция в отрасли и на рынке. Конкурентная позиция — положение фирмы по отношению к субъектам конкурентного окружения, образующееся из совокупности позиций, которые фирма занимает и отстаивает в конкурентной среде[12].

Конкурентные позиции участников рынка выступают в теории конкуренции обобщённым выражением конкретного положения, которое они занимают в конкурентной среде по отношению к конкурентам и другому окружению в процессе их профессиональной деятельности по управлению собственным бизнесом[1]. Термин «позиция» имеет различные толкования в современной российской и зарубежной литературе по экономике, управлению и бизнесу. Наряду с понятием «конкурентные позиции» встречаются термины «рыночные позиции», «ценовые позиции», «потребительские позиции», «маркетинговые позиции», «ресурсные позиции». Каждую из перечисленных дефиниций следует использовать в соответствии с присущим им изначальным смыслом. А. В. Бабошин даёт следующее определение[2]: «Конкурентная позиция компании — фиксированное для определённого момента времени положение компании относительно её конкурентов. Она формируется в процессе осуществления субъектом предпринимательства конкурентных действий (воздействий на конкурентов и их противодействия), в ходе которых происходит реализация потенциала конкурентоспособности данной компании. Приобретение конкурентной позиции компанией влияет на изменение уровня, а также на возможности реализации конкурентоспособности последующих конкурентных действий. Конкурентное позиционирование компании — это совокупность конкурентных действий, направленных на изменение или удержание занимаемой конкурентной позиции». Конкурентными являются позиции, занимаемые участниками рынка по отношению к конкурентам и остальному окружению (потребителям, поставщикам, работникам, государству, общественности), измеряемые с помощью сопоставления объёмов продаж товаров/услуг/работ конкурентов. С помощью этих оценок достигается понимание того, позиции какой

стороны являются преимущественными. Соотношение конкурентных позиций сторон всегда определяется с помощью выявления более выгодных, менее выгодных, либо взаимно выгодных позиций. Желательные конкурентные позиции участников рынка должны быть преимущественными — более выгодными. В результате сравнения конкурентных позиций можно сделать вывод, оценив их как лучшие (очень сильные), хорошие (сильные), средние, плохие (слабые), худшие (очень слабые). В процессе деловой конкуренции каждая фирма занимает, отстаивает, укрепляет свои конкурентные позиции относительно потребителей, поставщиков, нанятых работников, конкурентов и др. Эти позиции формируются исходя из их законных интересов и задач по ведению бизнеса. В свою очередь окружение формирует по отношению к ним собственные позиции сообразно своим интересам и задачам деятельности. Достижение сторонами конкурентных позиций указывает на то, чего добились участники рынка сами, взаимодействуя с конкурентами, и чего они не позволили или позволили добиться соперникам, предпринимая собственные конкурентные действия. Сравнивая конкурентные позиции сторон, можно выяснить степень и масштабы опережения участниками рынка своих конкурентов, либо отставания от них; определить конкурентоспособность предприятия[3].

Изменения во взаимных отношениях конкурентов всегда оцениваются в сравнении с тем, как изменились объёмы продаж каждого из соперников в рассматриваемый период. А это влияет на оценки других конкурентных результатов участников рынка и на характер отношений участников рынка со всем своим конкурентным окружением. Оценка конкурентных результатов деятельности участников рынка по размерам их конкурентных позиций по отношению к соперникам является наиболее важной характеристикой результатов их участия в деловой конкуренции. Каждый участник рынка формирует свои позиции по отношению к каждому конкуренту, стремится её занять и отстоять в соперничестве с ним. Эти позиции должны фиксировать взаимное положение участников рынка как конкурентов. Поскольку участники рынка не оказывают услуги конкурентам, как остальному окружению, не поставляют им товары и не выполняют для них работы, которые влияли бы на повышение их конкурентной ценности, взаимные конкурентные позиции сторон характеризуются предельной простотой. Желательными для них являются позиции превосходства: участники рынка стремятся занимать и отстаивать лучшие — наиболее выгодные или хорошие — более выгодные конкурентные позиции, оставляя соперникам, соответственно, худшие — наименее выгодные или плохие — невыгодные позиции. Поэтому обеспечение участниками рынка преимущественных, по сравнению с конкурентами, позиций в конкурентной среде

является одним из основных результатов их участия в конкуренции. Эти результаты количественно фиксируются, прежде всего, в сравнительных размерах продаж в тех секторах/сегментах рынка, где отмечается наличие конкуренции, и тем потребителям, которые признаются общими для сравниваемых участников рынка. Участники рынка занимают и отстаивают конкурентные позиции, выступая сторонами продуктовой, отраслевой, межпродуктовой, либо межотраслевой конкуренции.

Конкурентные позиции фирмы могут быть:

- аргументированными и неаргументированными,
- устойчивыми и неустойчивыми,
- прочными и непрочными,
- сильными и слабыми.

Качественная и количественная определённости конкурентных позиций означает, что позиции субъектов бизнеса на конкурентном рынке всегда являются определёнными и соизмеримыми. Многообразие направлений и предметов деятельности компании обуславливает и многообразие её конкурентных позиций по отраслям и товарным группам. Таким образом, одна и та же фирма может приобретать различные конкурентные позиции в системе бизнеса.

Конкурентные позиции субъекта бизнеса способны меняться под воздействием:

- динамики сроков и скорости фирмы деловой деятельности;
- динамики конкурентного потенциала фирмы;
- изменения величины рентабельности (убыточности) фирмы.

## **1.2. Стратегическое положение компании по А. Томпсону и А. Стрикленду.**

При выработке стратегии требуется произвести анализ конкурентной силы и конкурентной позиции компании. Как отмечают А.Томпсон и А.Стрикленд элементами такой оценки являются исследования того, насколько прочно компания удерживает свою конкурентную позицию в настоящее время, каковы перспективы укрепления или ослабления конкурентной позиции при сохранении применяемой в настоящее время стратегии, какое место занимает компания среди основных

конкурентов, имеет ли компания в настоящее время конкурентное преимущество или отстает по уровню конкурентоспособности от основных конкурентов, какова способность компании защищать свою позицию в контексте движущих сил отрасли, конкурентного давления, ожидаемых шагов конкурентов[4]. Наиболее мощным методом оценки конкурентной позиции является количественная оценка по сравнению с конкурентами каждого из ключевых факторов успеха и каждого существенного индикатора конкурентной силы. Как отмечают Томпсон и Стрикленд отраслевые ключевые факторы успеха (КФУ) - это те действия по реализации стратегии, конкурентные возможности, результаты деятельности, которые каждая фирма должна обеспечить (или стремится к этому), чтобы быть конкурентоспособной и добиться финансового успеха. КФУ - это те факторы, которым фирмы должны уделять особое внимание, так как они определяют успех (или провал) фирмы на рынке, ее конкурентные возможности, непосредственно влияющие на ее прибыльность. Томпсон и Стрикленд подчеркивают, что достижение очевидного превосходства над соперниками по одному или нескольким КФУ - верное средство получения устойчивого конкурентного преимущества. Выбор стратегии, ее формирование и контроль в процессе осуществления помогает выполнять такой инструмент, как матрица Томпсона и Стрикленда. Разработка функциональной, корпоративной, а также деловой стратегии предприятия невозможна без учета данных, полученных при анализе организационной среды. В результате использования матрицы Томпсона и Стрикленда можно получить готовый сформированный портфель стратегий. Ученые Томпсон и Стрикленд полагают, что для анализа реализуемой стратегии необходимо рассмотреть не менее пяти внутренних и внешних факторов. Так была создана матрица, которая помогает оценить определенные факторы среды предприятия. Выбор стратегий производится на основании конкурентного положения компании на рынке и общей динамики роста рынка, на котором работает предприятие. Матрица Томпсона и Стрикленда позволяет провести анализ существующей стратегии, выявить и оценить пять основных факторов влияния и принять решение о выборе новой стратегии. Сложности в работе с данной матрицей связаны с тем, что для анализа требуется большое количество данных о компании. Производить анализ можно как для целой компании, так и для отдельных видов бизнеса из портфеля предприятия. В зависимости от полученных данных позиции бизнеса или компании могут быть расположены в одном из квадрантов. По теории матрицы Томпсона и Стрикленда, для каждой из таких позиций есть определенный набор желательных стратегий. Если компания имеет сильные конкурентные позиции на рынке с быстрым ростом, то состояние

компания описывается в первом квадранте. В таком случае предприятие должно изменить стратегию на вертикальную интеграцию, если это возможно, или же диверсифицировать деятельность на смежные отрасли. Когда компания имеет слабые конкурентные позиции на быстрорастущем рынке, то это состояние описывается во втором квадранте. Для выбора последующей стратегии действий предприятию рекомендуются диверсификация или горизонтальная интеграция. В случае если недостаточен бюджет или отсутствуют другие ресурсы для достижения одной из указанных стратегий, то наиболее приемлемым вариантом остается ликвидация. В третьем квадранте матрицы Томпсона и Стрикленда расположены те виды бизнеса, которые имеют слабые конкурентные позиции и находятся на слаборастущем рынке. При такой ситуации целому предприятию или одному из вида бизнесов в портфеле компании предоставляется несколько вариантов действий. Минимизация издержек, а также диверсификация помогут справиться со сложившимся положением. В крайнем случае желательно произвести слияние с компанией-конкурентом. Если при анализе состояния бизнеса оказывается, что компания расположена в четвертом квадранте, то есть конкурентные позиции у предприятия сильные, но рост рынка замедлен, то новая стратегия может быть следующей. Возможно диверсифицироваться на новые или смежные существующей отрасли. Вертикальная интеграция и создание объединений из нескольких предприятий также помогут наладить эффективную стратегию. Если есть внешние факторы, подкрепленные внутренними возможностями, то следует расширять деятельность до международного уровня. Матрица выбора стратегии Томпсона и Стрикленда позволяет аналитическим методом произвести выбор необходимой для эффективной работы предприятия одной или нескольких стратегий. Невозможно составлять стратегический план предприятия, основываясь лишь на одном инструменте. Именно поэтому после выбора стратегии следует провести ее анализ. Оценка ментальной правильности при общении с экспертами позволяет оценить понимание и знание эффективности стратегии, ее ключевых элементов и граничных значений. Уникальность выбранных стратегий можно проанализировать как рациональным, так и иррациональным методами. Здесь могут быть проведены дополнительные маркетинговые исследования, причем не обязательно первичные. Часто достаточно проанализировать вторичную информацию и сравнить выбранную стратегию с текущей и планируемой деятельностью конкурентов. Применение матрицы Томпсона и Стрикленда - пример частичного анализа внешней и внутренней среды. Фактически, ее удобно использовать после подробной подготовки к SWOT-анализу, который требует подробного рассмотрения маркетингового плана, текущих

стратегий, анализа макро- и микросреды. Готовый SWOT-анализ позволяет выявить ряд потенциальных стратегий, а после того, как построить матрицу Томпсона и Стрикленда, можно выбрать единственно верную стратегию на будущее. Таким образом, невозможно использование лишь одного инструмента в случае с краткосрочным и долгосрочным планированием. В работе маркетологов и руководителей высшего звена становится важным определить наиболее эффективный набор методов, способов и инструментов для анализа.

## Матрица выбора стратегии Томпсона-Стрикленда

		Быстрый рост рынка			
		II Квadrant стратегий	I Квadrant стратегий		
		1. Пересмотр стратегий концентрации	1. Концентрация		
		2. Горизонтальная интеграция	2. Вертикальная интеграция		
		3. Сокращение	3. Централизованная диверсификация		
		4. Ликвидация			
Слабая конкурентная позиция		III Квadrant стратегий	IV Квadrant стратегий		Сильная конкурентная позиция
		1. Сокращение расходов	1. Централизованная диверсификация		
		2. Диверсификация	2. Конгломеративная диверсификация		
		3. Сокращение	3. Совместное предприятие в новой области		
		4. Ликвидация			
		Медленный рост рынка			

Рис.1.

Матрица Томпсона и Стрикленда (Рис.1.) – пример GPS-навигатора для бизнеса. Инструмент помогает точно определить текущее положение предприятия по установленной системе координат. Обладая данными об объеме рынка, его динамике, а также сопоставляя это с информацией о существующих долях рынка предприятия и конкурентов, можно четко отметить текущее расположение и

дальнейшие шаги. На примере предприятия матрица Томпсона и Стрикленда позволяет эффективно проанализировать имеющиеся данные о компании и рынке, а также произвести выбор дальнейших стратегических действий. Это будет полезно любой компании, независимо от количества сотрудников, сферы деятельности и вида выпускаемой продукции.

### **1.3. Виды стратегий поведения компании в зависимости от ее стратегического положения.**

Конкурентная стратегия зависит от размера фирмы, ассортимента выпускаемой ею продукции, ведения и использования результатов научных поисков, уровню качества выпускаемой продукции и цены на нее. По указанным показателям преобладающими являются: виолентная, пациентная, коммутантная и эксплерентная стратегии[7]. Дадим им определение. Виолентная стратегия - стратегия конкурентной борьбы, состоящая в ставке на снижение издержек производства, которая достигается за счет организации массового выпуска сравнительно недорогих, но вполне доброкачественных товаров. Три основные разновидности фирм-виолентов за свои гигантские размеры и экономическую мощь получили названия "гордых львов", "могучих слонов" и "неповоротливых бегемотов". Пациентная стратегия - стратегия конкурентной борьбы, заключающаяся в выпуске ограниченного количества узкоспециализированной продукции самого высокого качества, реализуемой по очень высокой цене. За свою способность побеждать более мощных конкурентов не силой, а умением, фирмы, придерживающиеся этой стратегии, получили название "хитрых лис". Коммутантная стратегия - стратегия конкурентной борьбы, предполагающая максимально гибкое удовлетворение небольших по объему (локальных) потребностей рынка. Мелкие фирмы, придерживающиеся этой стратегии, обычно не располагают эффективным оборудованием, научно-техническими заделами или особыми познаниями в специальной области. Поэтому их часто называют скромным именем "серые мыши", что однако ни чуть не мешает многим из них процветать на рынке. Эксплерентная стратегия - конкурентная стратегия, ориентированная на радикальные нововведения. Фирмы, занятые этим рискованным первопроходческим бизнесом часто называют "первыми ласточками". А.А. Томпсон и А.Дж. Стрикленд достаточно подробно и аргументировано описывают стратегии фирм. Они выделяют следующие стратегии:



1. Наступательные стратегии для сохранения конкурентного преимущества. Конкурентное преимущество обычно достигается за счет использования творческой наступательной стратегии, которой конкурентам не так-то просто противостоять. Выделяется шесть основных типов наступательной стратегии:

- действия, направленные на то, чтобы противостоять сильным сторонам конкурента или превзойти их;
- действия, направленные на использование слабостей конкурента;
- одновременно наступление на нескольких фронтах;
- захват незанятых пространств;
- партизанская война;
- упреждающие удары.

2. Оборонительные стратегии для защиты конкурентного преимущества имеют целью удержать свою рыночную позицию, снизить риск быть атакованным, перенести атаку конкурента с меньшими потерями, оказать давление на бросающих вызов, чтобы переориентировать их на борьбу с другими конкурентами.

Существует несколько путей, позволяющих защитить конкурентное преимущество. Один из подходов состоит в попытке помешать конкурентам начать наступательные действия. Этот подход предусматривает следующие основные шаги:

- расширение номенклатуры выпускаемой продукции для того, чтобы заполнить свободные ниши потенциальных конкурентов;
- разработка моделей и сортов изделий с характеристиками, которые конкуренты уже имеют или могут иметь;
- предложение моделей, наиболее близких по своим характеристикам к продукции конкурентов, по более низким ценам;
- подписание с дилерами и дистрибьюторами эксклюзивных договоров, чтобы оттеснить конкурентов от их сети распределения;
- гарантирование дилерам и дистрибьюторам ощутимых скидок, чтобы помешать им вступать в контакты с другими поставщиками;

- предложение бесплатного или по низкой цене обучения пользователей;
- приложение усилий по сохранению спроса покупателей на свою продукцию за счет предоставления специальных скидок, расположения товаров разных сортов в одном ряду, раннего оповещения своих клиентов о новинках или изменениях цен, чтобы потенциальный покупатель не ушел к конкурентам;
- увеличение объемов продаж в кредит для дилеров или покупателей;
- сокращение времени поставки запасных частей;
- патентование альтернативных технологий;
- обеспечение участия в разработке альтернативных технологий;
- защита собственных ноу-хау в разработке продукта, технологии и других стратегически важных звеньев цепочки ценностей;
- отказ от поставщиков, которые работают с конкурентами;
- постоянный контроль за товарами и действиями конкурентов.

Хорошая оборонительная стратегия предполагает способность быстрого приспособления к меняющейся ситуации в отрасли и по возможности упреждающую блокировку или предупреждение атакующих блокирование действий конкурентов.

Второй подход к оборонительной стратегии состоит в доведении до сведения конкурентов, что их действия не останутся без ответа и фирма готова к атаке. Цель подобных сигналов - воспрепятствовать началу атакующих действий, (так как ожидаемые результаты бросающих вызов конкурентов могут оказаться значительно ниже понесенных затрат) или, переориентировать их на менее защищенные цели.

Другой путь противостоять атакующим действиям конкурентов состоит в попытке снизить прибыль, которая привлекает их и подталкивает к наступательным действиям. Когда прибыльность фирмы или отрасли очень высока, это служит приманкой для большого количества фирм и вызывает желание вести наступательные действия, даже если входные барьеры высоки и оборона сильна.

3. Стратегия вертикальной интеграции. Сущность этой стратегии заключается в том, что фирмы могут расширить свою деятельность по направлению к

поставщикам (назад) или по направлению к потребителю (вперед). Фирма, строящая новое предприятие для производства входных компонентов, которые ранее закупались у поставщиков, несомненно, остается в той же отрасли, что и раньше. Аналогично, если производитель выбирает интеграцию «вперед», открывая сеть своих розничных магазинов, чтобы продавать продукцию непосредственно конечному потребителю, он остается в бизнесе по производству этой продукции, даже при условии расширения его сферы деятельности в отраслевой цепочке ценностей.

Стратегии вертикальной интеграции могут преследовать цель полной интеграции в отрасли или частичной интеграции (создавая позиции на наиболее важных этапах отраслевой цепочки ценностей). Компания может осуществлять вертикальную интеграцию, начиная собственные действия в других звеньях отраслевой цепочки или приобретая фирмы, уже работающие в этой сфере, чтобы они были ближе к компании.

Основные направления и инструменты анализа внешней среды организации. Внешняя среда - это совокупность активных хозяйствующих субъектов, экономических, общественных и природных условий, национальных и межгосударственных институциональных структур и других внешних условий и факторов, действующих в окружении предприятия и влияющих на различные сферы его деятельности. Внешняя среда включает Макро и Микросреды. Макросреда - это анализ Экономических, Социально-демографических, Техно-технологических и Политико-правовых факторов. Микросреда - это поставщики, потребители, конкуренты, контактная аудитория, партнеры, посредники, Средства Массовой Информации. Анализ внешней среды (макро- и непосредственного окружения) направлен на то, чтобы выяснить, на что может рассчитывать фирма, если она успешно поведет работу, и на то, какие осложнения могут ее ждать, если она не сумеет вовремя отвести негативные выпады, которые может преподнести ей окружение. Организации следят за внешней обстановкой с целью выявить и использовать ее благоприятные возможности для достижения корпоративных целей, избежать при этом угрозы препятствий. Этого добиваются пристальным изучением внешней среды на перспективу, составлением перечня возможностей и угроз, которые в дальнейшем позволят как использовать благоприятные возможности, так и найти действенные ответы на вызовы среды. Данный процесс называется анализом факторов внешней среды.

Инструменты анализа внешней среды организации:

1. PEST матрица.

2. Модель 5 сил конкуренции Портера.

3. Оценка конкурентных позиций компании по карте стратегических групп.

Анализ движущих сил конкуренции и ключевых факторов успеха в отрасли. Модель М. Портера[5]. Основные экономические показатели и структура отрасли описывают ее текущее состояние и не позволяют объяснить происходящих изменений в конкурентном окружении предприятия. Концепция движущих сил конкуренции исходит из того, что имеются факторы внешней среды, действия которых определяют направление и интенсивность отраслевых изменений. Анализ отраслевых движущих сил состоит из двух этапов. Первый- идентификация движущих сил, второй- исследование их влияния на изменение отраслевых экономических показателей. Наиболее общие движущие силы: изменение динамики спроса на продукт в долгосрочном периоде; изменения в составе покупателей и способах использования продукта; продуктовые и технологические инновации; маркетинговые инновации; вхождение и выход из отрасли крупных предприятий; распространение ноу-хау; усиление глобализации отрасли; изменения в удельных затратах и эффективности; снижение или возрастание неопределенностей и риска. Основные движущие силы отрасли называют доминантными. Их число не должно превышать 4. Ключевые факторы успеха- это общие для всех предприятий отрасли управляемые переменные, реализация которых дает возможность улучшить конкурентные позиции предприятия в отрасли. В основе ключевых факторов успеха могут лежать разные сферы деятельности предприятия: НИОКР; маркетинг; производство; финансы и т. п. В процессе стратегического анализа выделяют ключевые факторы успеха данной отрасли, а затем разрабатывают мероприятия по овладению наиболее важными факторами успеха в конкуренции. Модель 5 сил конкуренции М. Портера. Несмотря на разную интенсивность конкуренции в разных отраслях, собственно конкуренция примерно одинакова, что позволяет использовать общий подход для ее анализа. Профессор Гарвардской школы бизнеса Майкл Портер считает, что в отрасли присутствует обычно пять видов, или факторов, конкуренции.

1. Конкуренция между участниками отрасли.

2. Угроза со стороны новых конкурентов в отрасли.

3. Конкуренция со стороны производителей товаров-заменителей из других отраслей.

4. Конкуренционное давление поставщиков, вызванное необходимостью взаимодействия с ними и обязательствами перед ними.

5. Конкуренционное давление потребителей, вызванное необходимостью взаимодействия с ними и обязательствами перед ними.

Конкурентный анализ отрасли по Майклу Портеру помогает определить интенсивность и выраженность конкурентных сил в отрасли, найти такую позицию, в которой компания будет максимально защищена от влияния конкурентных сил и сможет со своей стороны оказывать влияние на них. Золотое правило теории пяти сил конкуренции Портера заключается следующем: чем слабее влияние конкурентных сил, тем больше возможностей к получению высокой прибыли в отрасли имеет компания. И наоборот, чем выше влияние конкурентных сил, тем выше вероятность, что ни одна компания не в состоянии будет обеспечить высокую прибыльность от капиталовложений. А средняя прибыльность отрасли определяется наиболее влиятельными конкурентными силами. Анализ позволяет получить необходимую информацию о структуре организации, проблемах, задачах, т.е. выделить из общего представления о компании и ее деятельности те факты, которые непосредственно относятся к рассматриваемому в настоящий момент вопросу.[11]

Эксперты в области стратегического анализа К. Фляйшер и Б. Бенсуссан в своей книге «Стратегический и конкурентный анализ. Методы и средства конкурентного анализа в бизнесе» используют следующую классификацию.[8]

Стратегические аналитические методы:

Бостонская матрица.

Матрица экрана бизнеса General Electric.

Отраслевой анализ.

Анализ стратегических групп.

SWOT-анализ.

Анализ стоимостных цепочек.

Методы конкурентного анализа и анализа потребителей:

Анализ «слепых» зон.

Конкурентный анализ.

Анализ сегментации покупателей.

Анализ покупательской ценности.

Анализ функциональных возможностей и ресурсов.

Оценка индивидуальных характеристик конкурентов.

Методы анализа внешней среды:

Анализ разногласий.

Анализ макросреды.

Анализ сценариев.

Анализ посредников.

Методы анализа развития:

Анализ кривой опыта.

Анализ вектора роста.

Патентный анализ.

Анализ жизненного цикла продукции.

Анализ S-кривых (жизненного цикла технологий).

Методы финансового анализа:

Анализ финансовых коэффициентов и показателей.

Программирование стратегических фондов.

Анализ уровня устойчивости роста.

Методика SWOT-анализа.

SWOT-анализ (рассмотрение слабых и сильных сторон, возможностей и рисков предприятия) моделирует имеющееся и потенциальное положение компании в зависимости от заданных слабых и сильных сторон, а также внешних

возможностей и рисков[6]. Он выделяет ключевые компоненты маркетинговой информации из огромного количества данных маркетингового аудита. Это позволяет компании выявить внешние возможности и риски и сопоставить их со своими сильными и слабыми сторонами. SWOT-анализ предполагает определение сильных и слабых сторон в деятельности фирмы, потенциальных внешних угроз и благоприятных возможностей и их оценку относительно стратегически важных конкурентов (Strengths (сильные стороны), Weaknesses (слабые стороны), Opportunities (возможности) и Threats (угрозы). Проведение SWOT-анализа сводится к заполнению матрицы (таблица 2 на 2). Сильные стороны предприятия - то, в чем оно преуспело или какая-то особенность, предоставляющая дополнительные возможности. Слабые стороны предприятия - это отсутствие чего-то важного для функционирования предприятия или то, что предприятию пока не удастся по сравнению с другими компаниями и ставит его в неблагоприятное положение. Рыночные возможности - это благоприятные обстоятельства, которые предприятие может использовать для получения преимущества. Рыночные угрозы - события, наступление которых может оказать неблагоприятное воздействие на предприятие.

При проведении анализа на основе данного метода проводятся следующие шаги:

Шаг 1: определения объекта SWOT-анализа;

Шаг 2: анализ внутренней среды и деятельности объекта на предмет выявления его сильных и слабых сторон;

Шаг 3: анализ внешней микро- и макросреды с целью выявления возможностей и угроз для объекта исследования;

Шаг 4: сопоставительный анализ объекта на основе качественных и количественных оценок;

Шаг 5: определение основных стратегических направлений и разработка рекомендаций для их практической реализации[14].

В процессе SWOT-анализа формируются перечни внешних и внутренних факторов с их группировкой на позитивные и негативные[13]. В итоге получаются четыре набора факторов:

Позитивные внутренние факторы - сильные стороны предприятия;

Негативные внутренние факторы - слабые стороны предприятия;

Позитивные внешние факторы - возможности для предприятия;

Негативные внешние факторы - угрозы для предприятия.

Совокупность факторов можно представить в виде матрицы SWOT-анализа.

## **Выводы.**

Зарубежный опыт теории и практики современного менеджмента свидетельствует, что переход от потокового внутрифирменного планирования к стратегическому в странах с рыночной экономикой вызван ускорением темпов научно-технического и социально экономического развития, усилением элементов неопределенности и непредсказуемости во внешних отношениях. Выработка и реализация фирменной стратегии, которая могла бы лучше соответствовать быстро изменяющимся внешним условиям, стала исключительно важной частью деятельности руководства большинства компаний.

В этой связи возросла роль стратегического анализа положения компании, как инструмента дающего базу для принятия стратегических решений. Появление новых методов анализа является важным источником повышения конкурентоспособности фирмы, помогая ей в рамках неопределенности четко выработать основные направления деятельности.

Стратегический анализ положения компании требует понимания со стороны руководства того, на какой стадии развития находится предприятие, прежде чем решать куда двигаться дальше. Для этого необходима эффективная информационная система, обеспечивающая данными для анализа прошлых, настоящих и будущих ситуаций. Хорошо проведенная диагностика сильных и слабых сторон деятельности предприятия дает реальную оценку его ресурсов и возможностей, а также является отправной точкой разработки стратегии.

## **ГЛАВА 2. АНАЛИЗ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПОЛОЖЕНИЯ ПО А. ТОМПСОНУ и А. СТРИКЛЕНДУ НА ПРИМЕРЕ ООО «НОВЫЙ КНИЖНЫЙ М».**



## **2.1. Краткая характеристика деятельности компании.**

Общество с ограниченной ответственностью «Новый книжный М». Крупное российское книготорговое предприятие. Компания «Новый книжный — Буквоед» была третьей крупнейшей книготорговой организацией в России в 2009 году. Первые магазины по брендом «Читай-город» в составе сети «Новый книжный» были открыты в 2009 году в Москве и Омске. В сентябре 2017 года сеть завершила ребрендинг. Теперь все магазины онлайн и офлайн представлены под единым брендом – «Читай-город». В 2012 году запущен интернет-магазин «Читай-город». В 2016 году был открыт 300-й розничный магазин сети.

На апрель 2018 года на территории России сеть насчитывает более 400 магазинов в 160 городах. За время работы на книготорговом рынке сеть книжных магазинов «Читай-город» выработала единые стандарты подготовки персонала и обслуживания покупателей, стандарты ассортиментного предложения, выкладки товара и оформления магазинов. По данным на апрель 2018 года общая торговая площадь магазинов «Читай-город» составляет 144 000 кв. м.

Сеть имеет собственный логистический центр, основные функции которого складирование, распределение и поддержание товарного запаса. С его помощью осуществляется оперативная доставка товара по магазинам сети на территории всей страны.

В магазинах сети представлены книги различных категорий: художественная литература, книги для детей, образование, наука и техника, общество, деловая литература, красота, здоровье, спорт, увлечения, психология, эзотерика, философия и религия, искусство, подарочные издания, книги на иностранных языках. Торговая специфика магазинов подразумевает продажу книг, доля которых в ассортименте значительно превышает остальные товарные группы. К последним относятся: канцелярские товары, товары для детского и взрослого творчества, сувенирная продукция, открытки, товары для художников и другие категории.

Кроме продажи товаров, в магазинах сети регулярно организуются досуговые мероприятия, общая цель которых – предоставить посетителям новые возможности для культурного времяпрепровождения и саморазвития. К подобным событиям относятся творческие мастер-классы, психологические тренинги, детские праздники и встречи с популярными авторами.

Неоднократно магазины сети «Читай-город» становились участниками благотворительных акций, как в Москве, так и в других городах России: «Книги открывают сердца», «Эти книжки для детей, безвозмездно от друзей», «Подари книгу детям», «Книжный мост».

Деятельность компании в целом и конкретных магазинов в частности не раз отмечалась профессиональным сообществом книгораспространителей, в том числе и на Московской международной книжной выставке-ярмарке (ММКВЯ), постоянным участником которой сеть «Читай-город» является с 2009 года.

«Читай-город» входит в состав учредителей Национальной литературной премии «Большая книга»[9].

## **2.2. Анализ стратегического положения компании.**

А. Томпсон и А. Стрикленд предлагают следующий подход к анализу стратегического положения компании.

Определение эффективности существующей стратегии.

Определение внутренних сильных и слабых сторон.

Выявление внешних благоприятных возможностей и угроз.

Стратегический анализ затрат и цепи издержек.

Оценка силы конкурентной позиции компании.

SWOT-анализ (рассмотрение слабых и сильных сторон, возможностей и рисков предприятия) моделирует имеющееся и потенциальное положение компании в зависимости от заданных слабых и сильных сторон, а также внешних возможностей и рисков.

SWOT-матрица ООО «Новый книжный М».

		Threats (угрозы)
	Opportunities (возможности)	
Внешние факторы	1. Расширение ассортимента.	1. Большая конкуренция.
Внутренние факторы	2. Обучение персонала.	2. Замедление роста продаж.
	3. Повышение спроса.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 3. Увеличение затрат на арендную плату и затрат на поддержку торговой марки в большем размере, чем потенциальный рост продаж.</li> <li>• 4. Рост отпускных цен на товары.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 4. Удобство расположения для целевого покупателя и уровень географической экспансии.</li> </ul>	

Strengths (сильные стороны)

1. Большой ассортимент продукции.
2. Квалифицированный персонал.
3. Электронные ресурсы (интернет-магазин).
4. Выгодное расположение магазинов.

**Возможные стратегии (SO)**

- 1. Стратегия расширения ассортимента продукции (S1, S3/O1, O3).
- 2. Расширение доли рынка и выход на новые (в том числе – международные) рынки, расширение филиальной сети (S4/O4) .

**Возможные стратегии (ST)**

1. Поиск новых поставщиков (S1/T2, T4).
2. Стратегия лидерства по издержкам (S4/ T3).

Weaknesses (слабые стороны)

1. Мало дополнительных услуг.
2. Текучесть кадров.
3. Компетентность персонала.
4. Нечастые поставки товара в регионы.

**Возможные стратегии (WO)**

1. Обучение персонала(W2,W3/O2).

**Возможные стратегии (WT)**

- 1.Расширение ассортимента услуг(W1 /T1).
- 2.Улучшение качества логистического сервис (W4/T2).

Матрица оценки возможностей.

Влияние на

организацию

Вероятность

наступления

Сильное

Умеренное

Малое

Высокая

1. Расширение ассортимента.

Средняя

3. Повышение спроса.

4. Удобство расположения для целевого покупателя и уровень географической экспансии.

- 2.Обучение персонала.

Низкая

Матрица оценки угроз.

Возможные

последствия

Разрушение

Критическое

Тяжелое

Легкие

Вероятность

состояние

состояние

ушибы

наступления

Высокая

4.Рост отпускных цен на  
товары.

Средняя

2.

Замедление  
роста  
продаж.

1. Большая  
конкуренция.

Низкая

- 3.Увеличение затрат на  
арендную плату и  
затрат на поддержку  
торговой марки в  
большем размере, чем  
потенциальный рост  
продаж.

Срочного реагирования со стороны компании требует угроза 2, угрозы 1 и 4 требуют реакции в первостепенном порядке, а угроза 3 должна лечь в основу среднесрочного или долгосрочного плана. Таким образом, принимая во внимание, что максимально благоприятное воздействие на компанию могут оказать возможности O1, O3 и O4, а наибольшую опасность представляют угрозы T1, T2, самыми актуальными могут считаться стратегические задачи, сформулированные на основе сопоставления этих факторов:

- Стратегия расширения ассортимента продукции (S1,S3/O1,O3).

- Расширение доли рынка и выход на новые (в том числе – международные) рынки, расширение филиальной сети(S4/O4) .

- Расширение ассортимента услуг(W1 /T1).
- Улучшение качества логистического сервис (W4/T2).

Как видно, все стратегические задачи, выбранные в качестве первостепенных, построены на основе сильных сторон организации, что может говорить о достаточно сильной стратегической позиции ООО «Новый книжный М», создающей условия для дальнейшего развития и повышения конкурентоспособности компании.

В качестве долгосрочных следующие стратегические задачи, сформулированные с учетом данных возможностей:

- Поиск новых поставщиков (S1/T2,T4).
- Стратегия лидерства по издержкам (S4/ T3).
- Обучение персонала(W2,W3/O2).

Результаты SWOT-анализа свидетельствуют о том, что компании необходимо расширить ассортимент, также необходимо расширить сеть магазинов, но при этом улучшить логистический сервис, чтобы товар в магазинах, находящихся далеко от складов, удовлетворял потребности покупателей.

Анализ затрат и цепи издержек.

Логистика предприятия, которое занимается книжной продукцией, имеет свои особенности. Рассмотрим, как сократить издержки на доставку, выбрав оптимальный вид доставки, организовать эффективное хранение книг, доработать корпоративную информационную систему для удобного управления громадным ассортиментом.

Общепризнанным является тот факт, что логистика это мощный источник получения конкурентных преимуществ, таких как:

- снижение затрат в результате оптимизации движения потоков продукции;
- повышение эффективности использования ресурсов (материальных, информационных, финансовых, кадровых) за счет согласованности действий подразделений внутри компании;

- повышение качества предоставляемых потребителям услуг на основе более полного учета их интересов на всех стадиях прохождения продукции до потребителя.

Каждая книжная компания в зависимости от того, на какой стадии развития своей деятельности она находится, проходит или уже прошла определенные этапы развития логистики. На первом этапе логистика охватывает хранение и транспортировку товаров (цель - сокращение затрат на содержание товарных запасов).

На втором этапе компания добивается централизованной обработки заказов на поставки товара в магазины, а это есть не что иное, как выполнение функции предпродажной подготовки книжного ассортимента для розничных торговых точек. Таким образом компания сокращает затраты не только на содержание товарных запасов, но и на их подготовку к продаже.

На третьем этапе добавляется прогнозирование объемов продаж, что позволяет минимизировать товарные запасы, повышая при этом уровень обслуживания клиентов путем исключения случаев отсутствия требуемого товара для продажи.

Четвертым этапом является внедрение интегрированной логистической системы, охватывающей весь процесс от получения товара магазинами до продажи товара.

Вид транспорта для доставки книжного ассортимента выбирается, как правило, исходя из следующих аспектов:

- в какой канал сбыта осуществляется поставка: розничные книжные магазины, оптовые компании, сети FMCG и т. д.;

- кто осуществляет доставку: самостоятельно торговая сеть или оптовик (при этом немаловажное значение имеет и географическое местонахождение оптовика или книжной торгово-розничной сети).

В большинстве случаев выбор вида транспорта для книжного часто бывает безальтернативным, то есть полностью определяется территориальным расположением.

Если говорить о самостоятельных торгово-розничных книжных сетях, то доставка осуществляется железнодорожным транспортом. Как правило, такие компании делят поставку книжного ассортимента на две части. В первую очередь в почтовых вагонах отправляется часть закупленной продукции, относящейся к категории

«Новинки недели» и «Хиты рынка», а так называемый «рабочий» ассортимент отправляется железнодорожными контейнерами.

При доставке книжного ассортимента в Дальневосточный и Сибирский федеральные округа наиболее оптимальным является, безусловно, железнодорожный транспорт. В первую очередь это связано с состоянием автодорог и техническим состоянием автопарка дистрибьюторов, работающих в этих округах, а также со стоимостью горюче-смазочных материалов, сервисным обслуживанием и не в последнюю очередь с оплатой персонала, осуществляющего экспедирование. Аренда же этих услуг обходится гораздо дороже, чем отправка продукции железнодорожным транспортом, да и риски при железнодорожной доставке значительно ниже.

Компания «Новый Книжный М» выбирает автомобильную доставку книжной продукции. Для неё это самый оптимальный вид транспорта, так как конкуренция на книжном рынке достаточно высокая, и выигрывает тот, кто первым предоставил ассортимент как для мелких оптовиков, так и для собственных книжных магазинов.

На сегодня книга является товаром, для успешной продажи которого крайне необходимо его наличие на рынке «здесь и сейчас». Большое количество книг приобретается незапланировано, в процессе знакомства покупателя с ассортиментом полок в книжном магазине или на книжном стеллаже в гипер- или супермаркете.

Как правило, объем продаж новой популярной книги в первую неделю появления ее на прилавках составляет около 60% от общего объема закупки этой книги. Крупнейшие российские книжные издательства безусловно заинтересованы в том, чтобы все их дистрибьюторы продавали как можно больше, поэтому не секрет, что существует такое понятие как «ранняя отгрузка» или «единый день продаж». Это позволяет заранее получить тиражи для отдаленных регионов, куда доставка занимает более 72 ч, и таким образом сократить разрыв между датами поступления книги в торговую сеть в различных регионах, что в свою очередь дает возможность конечному потребителю иметь одинаковые временные условия для покупки.

Следует также отметить, что стоимость доставки автотранспортом занимает порядка 4-8% от стоимости общего объема перевозимой продукции при обслуживании Центрального, Южного, Приволжского и Северо-Западного Федеральных округов. При этом транспортные затраты у книготорговых компаний,



работающих на территории Дальневосточного и Сибирского федеральных округов, при использовании железнодорожного транспорта в среднем составляют от 10 до 12% от стоимости перевозимого товара. Таким образом, среднестатистическая стоимость книги с учетом транспортных затрат для различных федеральных округов может находиться в диапазоне от 125 до 134 руб.

На первый взгляд это достаточно ощутимая разница для потребителя, но как правило книготорговые издательства, выстраивая политику продаж, учитывают тот факт, что дистрибьютор работает с отдаленными регионами, и мотивируют его дополнительными скидками либо бонусами. В результате получается, что дистрибьюторы различных регионов выравнивают среднестатистическую стоимость книги и на конечном потребителе проблема цены не отражается. Наиболее простым и доступным способом сокращения складских издержек является формирование оптимального заказа книжной продукции у производителя. При формировании заказов необходимо учитывать следующие факторы:

- колебания спроса на каждое наименование ассортимента;
- график выхода книжной продукции и график поставки ассортимента;
- сезонные колебания рынка потребления и производства;
- коммерческие условия от издательств на поставку определенного объема;
- равномерность логистических процессов, исключая как состояние простоя персонала, транспорта, площадей, так и их нехватки;
- стоимость закупки одного и того же наименования книжной продукции в различные периоды времени.

Показательный пример сокращения издержек при хранении - сезонные продажи. Особенно сильно это отражается на литературе сезонного характера, такой как школьные и вузовские учебные пособия, книги из разряда сад-огород, кулинария и консервирование. В период активных продаж такая литература составляет довольно существенную долю в объемах сбыта. Совершенно понятно, что дистрибьюторская компания, которая стремится к снижению затрат на логистику, не будет поставлять на свой склад такой большой массив изданий единоразово. Более того, сезонный ассортимент с большой долей вероятности будет морально устаревать.

Как правило, в таких ситуациях компания использует принцип «бронирования тиража» с дальнейшей поставкой на свою логистическую площадку по мере необходимости. Данная практика позволяет иметь такое конкурентное

преимущество как снижение затрат в результате оптимизации движения потоков продукции внутри предприятия. Использование такого принципа позитивно отражается на деятельности компании: позволяет не только наладить оптимальную работу различных структурных подразделений компании, но и действенное использование ресурсов предприятия; дает возможность эффективно выстраивать взаимодействие между коммерческой службой компании и службой продаж производителя. Однако если в компании плохо отлажен процесс прогнозирования спроса, то данное сокращение издержек неминуемо приведет к потерям в объемах продаж, что повлечет за собой снижение дохода компании.

Еще один из способов сокращения издержек - хранение книжного ассортимента на складе за счет минимизации потерь от брака. Например, книги со светлой обложкой на складе длительного хранения не кладут на нижний ряд хранения. Книги в мягком переплете не хранят в одной ячейке с книгами в твердом переплете. Нельзя не упомянуть еще об одном участке хранения книжного ассортимента - транспортных средствах (при доставке книг от производителя к дистрибьютору и от дистрибьютора до розничной торговой точки). Нарушение вышеперечисленных принципов хранения неминуемо приводит к увеличению издержек в виде неликвидной продукции.

Эффективной логистика становится только благодаря использованию новых информационных технологий. Логистическое управление связано с огромным количеством данных. Необходимость усовершенствования логистики в книжном деле связана также с постоянным ростом требований к качеству обслуживания потребителей, что характерно для рынка «покупателя», когда он имеет возможность выбирать уровень обслуживания, предлагаемого разными компаниями.

Книжная торговля резко отличается от других отраслей. Первая и главная особенность заложена в свойствах книжного ассортимента - книг не просто много, а очень много.

Вторая особенность - за год ассортимент крупного книжного магазина обновляется на 90%, а в гипермаркетах книжный ассортимент полностью обновляется 3-4 раза в год. Чтобы сохранить ассортимент привлекательным для покупателей, необходимо производить его ротацию в еженедельном цикле. А в гиперактивные сезоны продаж, такие как 1 сентября и Новый год, приходится работать с удвоенным товарным запасом.

Но и это еще не все. Третьей особенностью является популярность автора, серии, и даже темы. Популярность к автору приходит не сразу, да и не все книги одного автора одинаково популярны, а значит и тиражи продаются по-разному. Издатели стараются оптимизировать выпуск тиражей книг и издают книги популярных авторов несколько раз за сезон. Не редкость, что популярный автор издается у нескольких издателей. Так появляются одноименные книги в разных обложках.

Еще одной особенностью книжного бизнеса является низкий порог входа в бизнес. У крупного книготорговца может насчитываться до тысячи поставщиков.

Очевидно, что эффективно управлять ассортиментом в такой ситуации без информационных автоматизированных систем невозможно. В IT-системе формируется первичная матрица сети: отобранный ассортимент предварительно распределяется по торговым точкам сети с заданным товарным запасом. Со склада подкачиваются данные о товарных остатках и поступивших на склад новинках. По данным о товарных остатках в магазинах формируются отчеты о продажах с указанием текущих остатков в торговых точках. Готовятся различные рейтинги. Затем информационная система рассчитывает потенциальный объем продаж той или иной книги и формирует заказ на сборку партии. Получаются матрицы торговых точек, по ним автоматически формируются планограммы выкладки. Далее в соответствии с внутренними регламентами выдается распоряжение на рассыл и осуществляется сортировка и экспедирование книг в торговые точки. Похожим образом производится ротация ассортимента.

Нетрудно догадаться, что самым сложным звеном является аналитическая система управления ассортиментом, которая прогнозирует потенциальный сбыт. А как говорилось ранее, правильно спрогнозированный сбыт - это один из способов сокращения логистических издержек. Информационная система, которая уже частично модернизирована, на сегодня может учитывать около 50 факторов, влияющих на закупку книги у издателя, и выдавать довольно точный прогноз продаж.

Кроме позиционирования книжного ассортимента, на информационную систему ложится еще и учет рекламных возможностей мест продажи. Ведь уже доказано, что рекламируемая книга продается в 1,3 раза лучше, чем не рекламируемая, а это опять прямая связь с логистическим комплексом услуг.

- Цена железнодорожной доставки книг в Сибирь от стоимости перевозимого товара составляет около 11%.

- Часто выбор вида транспорта полностью определяется территориальным расположением компании.

Каждый дистрибутор, исходя из канала сбыта, в котором он работает, а также из размеров складских площадей и технологии работы, самостоятельно определяет для себя принципы размещения, хранения и транспортировки книжной продукции. Компания проводит разделение продукции по целевому назначению и по форматам, структурировать зоны хранения. Данное мероприятие позволяет улучшить культуру хранения книжного ассортимента и произвести уплотнение мест хранения, сократить сроки комплектации, минимизировать пересортицу. Что не только сократит логистические затраты, но и неминуемо увеличит объемы продаж.

Анализ конкурентной позиции организации.

Критические факторы успеха	Весовые коэффициенты	Читай Город		Библио-Глобус		Книжный	
		Оценка	Взвешенная оценка	Оценка	Взвешенная оценка	Оценка	Взвешенная оценка
Ассортимент	0,30	10	3	7	2,1	8	2,4
Репутация (имидж)	0,15	8	1,2	10	1,5	7	1,0
Доступное местоположение	0,10	10	1	5	0,5	8	0,8
Наличие Интернет-магазина	0,05	10	0,5	10	0,5	10	0,5
Качество обслуживания	0,10	7	0,7	7	0,7	10	1,0

Эффективность маркетинга	0,10	10	1	8	0,8	8	0,8
Стоимостная позиция	0,20	10	2	6	1,2	9	1,8
<b>Взвешенный рейтинг силы</b>	<b>1,00</b>		<b>9,4</b>		<b>7,3</b>		<b>8,1</b>

Исходя из данных таблицы анализа конкурентной позиции компании, «Читай город» (ООО «Новый книжный М») имеет наиболее высокий рейтинг силы, значит конкурентная позиция компании лучше, чем у других компаний.

Выводы.

Исходя из проведенных анализов компании «ООО Новый книжный М» можно сделать вывод, что компания имеет сильные конкурентные позиции на рынке с быстрым ростом. По теории матрицы Томпсона и Стрикленда, для каждой из таких позиций есть определенный набор желательных стратегий. В таком случае компания должна использовать стратегию вертикальной интеграции.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ.**

В курсовой работе было проанализировано стратегическое положение компании «Новый Книжный М» по А. Томпсону и А. Стрикленду. Были выявлены сильные и слабые стороны компании, выявлены внешние благоприятные возможности и угрозы. Сделан вывод, компании необходимо расширить ассортимент, также необходимо расширить сеть магазинов, но при этом улучшить логистический сервис, чтобы товар в магазинах, находящихся далеко от складов, удовлетворял потребности покупателей.

Проведен стратегический анализ затрат и цепи издержек. Компании удастся контролировать затраты, выгодно экономить на издержках, связанных с товародвижением. Оценка силы конкурентной позиции компании показала, что компания находится в наилучшей позиции среди конкурентов.

## **Список использованной литературы.**

1. Бабошин А. В. Конкурентное позиционирование: как нейтрализовать или использовать конкурента. М.: Маркет ДС, 2011. — 120 с.
2. Бабошин А. В. Конкурентные позиции субъектов предпринимательства в современной теории конкуренции // Современная конкуренция. 2009. № 2.
3. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс. 2-е изд. / Пер. с англ. под ред. С. Г. Божук. СПб.: Изд-во Питер, 2006.— 464 с.
4. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. - 576 с.
5. Портер М. Ю. Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. — 454 с.
6. Михненко П. А. Современный стратегический анализ : handbook / П. А. Михненко. — М. : Университет «Университет», 2016. — 110 с. [Электронный ресурс]. — Режим доступа : [www.e-biblio.ru](http://www.e-biblio.ru).
7. Рубин Ю.Б Теория и практика предпринимательской конкуренции.- М. : ООО «Маркет ДС Корпорейшн», 2007. - 604с.
8. Фляйшер К., Бенсуссан Б. Стратегический и конкурентный анализ. Методы и средства конкурентного анализа в бизнесе. – М. : Бином. Лаборатория знаний, 2017. — 541 с.
9. Официальный сайт сети магазинов «Читай город». – Режим доступа <https://www.chitai-gorod.ru>
10. Юрьева Л. В. Основы стратегического конкурентного анализа : учебное пособие / Л. В. Юрьева ; науч. ред. И. Н. Илышева. — Екатеринбург : Издательство Уральского университета, 2014. — 53 с. [Электронный ресурс]. — Режим доступа : <http://biblioclub.ru>.
11. Стратегический менеджмент: Учебник. / П. А. Михненко [и др.]; Под. ред. П. А. Михненко. М.: Университет «Университет», 2017. 304 с.

12. Хулей Г., Сондерс Д., Пирси Н. Маркетинговая стратегия и конкурентное позиционирование. Пер. с англ. В. Шагоян. Днепропетровск: Баланс Бизнес-букс, 2005. — 800 с.
13. Загородников А. Н. Управление общественными связями в бизнесе. Учебник. М: Крокус, 2013 г. (гл.3 «SWOT-анализ: сущность, цель, содержание»).
14. Майсак О. С. SWOT-анализ: объект, факторы, стратегии. Проблема поиска связей между факторами // Прикаспийский журнал: управление и высокие технологии. — 2013. — № 1 (21). — С. 151—157.
15. Онлайн энциклопедия маркетинга. - режим доступа <http://marketopedia.ru>.