НИЖЕГОРОДСКИЙ ИНСТИТУТ

МЕНЕДЖМЕНТА И БИЗНЕСА

Кафедра менеджмента

Курсовая работа

по дисциплине «Стратегический менеджмент»

Тема: Стратегический план развития предприятия и методика его составления на примере мебельной фабрики ООО «ЮТА»

Выполнил(а) студент(ка)

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_курса (потока)

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Проверил(а)

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Оценка\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

«\_\_\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_2010г.

2010г.

г.Заволжье

**Содержание**

Введение…………………………………………………………………………..2

Краткая характеристика фирмы…………………………………………………3

1. Конкурентный анализ………………………………………………………….5

1.1 Анализ внешней среды, SWOT-анализ……………………………………..5

1.2 Оценка конкурентных сил…………………………………………………..11

1.3 Формирование ключевых факторов успеха………………………………..13

2. Анализ портфеля заказов……………………………………………………..16

2.1 Характеристика видов деятельности……………………………………….16

2.2 Оценка видов деятельности с использованием портфельных матриц…...20

3. Формирование целей и стратегий развития…………………………………22

3.1 Миссия корпорации (предприятия)………………………………………...22

3.2 Основные цели предприятия………………………………………………..24

3.3 Общая стратегия……………………………………………………………..27

Заключение……………………………………………………………………….30

Список использованных источников…………………………………………..31

Приложение 1……………………………………………………………………32

**Введение**

Стратегическое планирование внутрихозяйственной деятельности любого предприятия (фирмы) тесно связано с осуществлением общей экономической политики или государственной стратегии развития всей рыночной системы.

В настоящее время важнейшей предпосылкой стратегического планирования и роста объемов производства на отечественных предприятиях стало развитие свободных рыночных отношений, их постоянное и непрерывное совершенствование. Поэтому сейчас стратегическое планирование на предприятиях должно быть направлено на их долгосрочное развитие, достижение более высоких темпов экономического роста на основе поэтапного совершенствования различных производственно-технических факторов и организационно-управленческих структур с целью обеспечения высокого качества работы персонала и уровня жизни своих работников.

Вышесказанным и обусловлена актуальность настоящей работы.

Исходя из актуальности темы и степени ее разработанности в настоящем исследовании была поставлена следующая цель: рассмотреть механизм формирования стратегического плана развития на примере группы компаний «ЮТА».

Исходя из поставленной цели, задачаминастоящейработы являются:

– рассмотрение сущности, роли и значения стратегического планирования в системе управления предприятиям;

– раскрытие механизма составления стратегического плана на предприятии;

– разработка стратегического плана развития конкретного предприятии.

**Краткая характеристика фирмы.**

Предприятие занимает 10тыс.кв.м. производственных и складских площадей, на которых размещается более 150 единиц современного специализированного оборудования итальянского, немецкого и чешского производства. Имеется полностью автоматизированный собственный сушильный комплекс. В производстве используются высококачественные материалы, лаки и ткани импортного производства, соблюдается высочайшая тщательность отделки. Предприятием разработана и внедрена система качества.

Наш адрес:  
606520, Нижегородская область, г. Заволжье, ул. Индустриальная, д.6

Связаться с Нами и получить всю интересующую Вас иформацию Вы можете по телефонам: (83161) 6-85-27, 7-78-47, 7-81-35,7-84-23,7-83-27, 7-81-23

Свои письма и пожелания можете направлять по электронному

адресу: uta\_stil@list.ru

В 2002 году ООО "ЮТА" награждена дипломом программы "100 лучших товаров России". В настоящее время видны итоги большой работы всего коллектива фабрики, которые проявляются в результатах её деятельности. Фабрика стала передовым предприятием в своём секторе производства мебели, что подтверждается большим спросом на её продукцию во многих регионах РФ. Постоянно участвуя на международных выставках мебели в "Крокус Экспо"(май) и "Экспоцентре" на Красной Пресне (ноябрь), мебель и экспозиция всегда занимает передовые места в оценке специалистов и покупателей. Численность работников персонала составляет около 650 человек . Имеет три основных цеха:

-цех стульев;

-цех столов;

-цех корпусной мебели.

      Маркетинговый отдел находится в постоянном контакте со своими клиентами и максимально старается учитывать потребности российского рынка. В основу работы фабрики поставлены следующие задачи:

* Высокий уровень качества продукции
* Высокий сервис обслуживания клиента (постоянное обеспечение клиентов рекламной продукцией)
* Большая гамма продукции (в наличии и под заказ, в кротчайшие сроки изготовления)
* Оптимальное соотношение цены и качества изготовляемой продукции
* Предоставление рекламной продукции (буклетов и образцов).

Продукция фабрики «ЮТА» выполнена, преимущественно, в классическом стиле, причем в разной временной классике, а классика, как известно всегда актуальна. Это большой плюс в фабрике, в отношении сбыта продукции, так как клиент по большому счету, предпочитает классику, а готическая классика это еще и шик. В свою очередь фабрика старательно расширяет рынок сбыта продукции.

Мебель это такой товар, что при нынешних технологиях можно фонтанировать разными разработками. Каждое новое изделие является инновационной идеей, которая нуждается в экономическом и технологическом подходе.

**1. Конкурентный анализ**

**1.1 Анализ внешней среды, SWOT-анализ**

Для изучения производственно-хозяйственной деятельности предприятия необходимо остановиться на таких понятиях, как внутренняя и внешняя среда предприятия.

Внутренняя среда предприятия – это люди, средства производства, информация и деньги. Результатом взаимодействия компонентов внутренней среды является готовая продукция (выполненные работы, оказанные услуги)

Внешняя среда, которая непосредственно определяет эффективность работы предприятия, – это прежде всего потребители продукции, поставщики производственных компонентов, а также государственные органы и население, проживающее в окрестностях предприятия (рис. 1).

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  | Центральные и местные органы власти |  |  |
|  |  |  |  |  |
| Поставщики компонентов производства |  | ПРЕДПРИЯТИЕ |  | Потребители продукции |
|  |  |  |  |  |
|  |  | Народонаселение |  |  |

Рис. 1. Внешняя среда предприятия

Для первичного анализа деятельности предприятия используется матрица SWOT. Применяемый для анализа среды метод SWOT (аббревиатура от первых букв английских слов: Strength (Сила), Weak (Слабость), Opportunity (Возможности), Threat (Угрозы) является довольно широко признанным подходом, позволяющим провести совместное изучение внешней и внутренней среды. Метод SWOT дает возможность установить связи между сильными и слабыми сторонами, которые присущи организации, внешними угрозами и возможностями. Методология предполагает сначала выявление сильных и слабых сторон, угроз и возможностей, а затем связей между ними, которые в дальнейшем могут быть использованы для определения стратегии фирмы (рис. 2.).

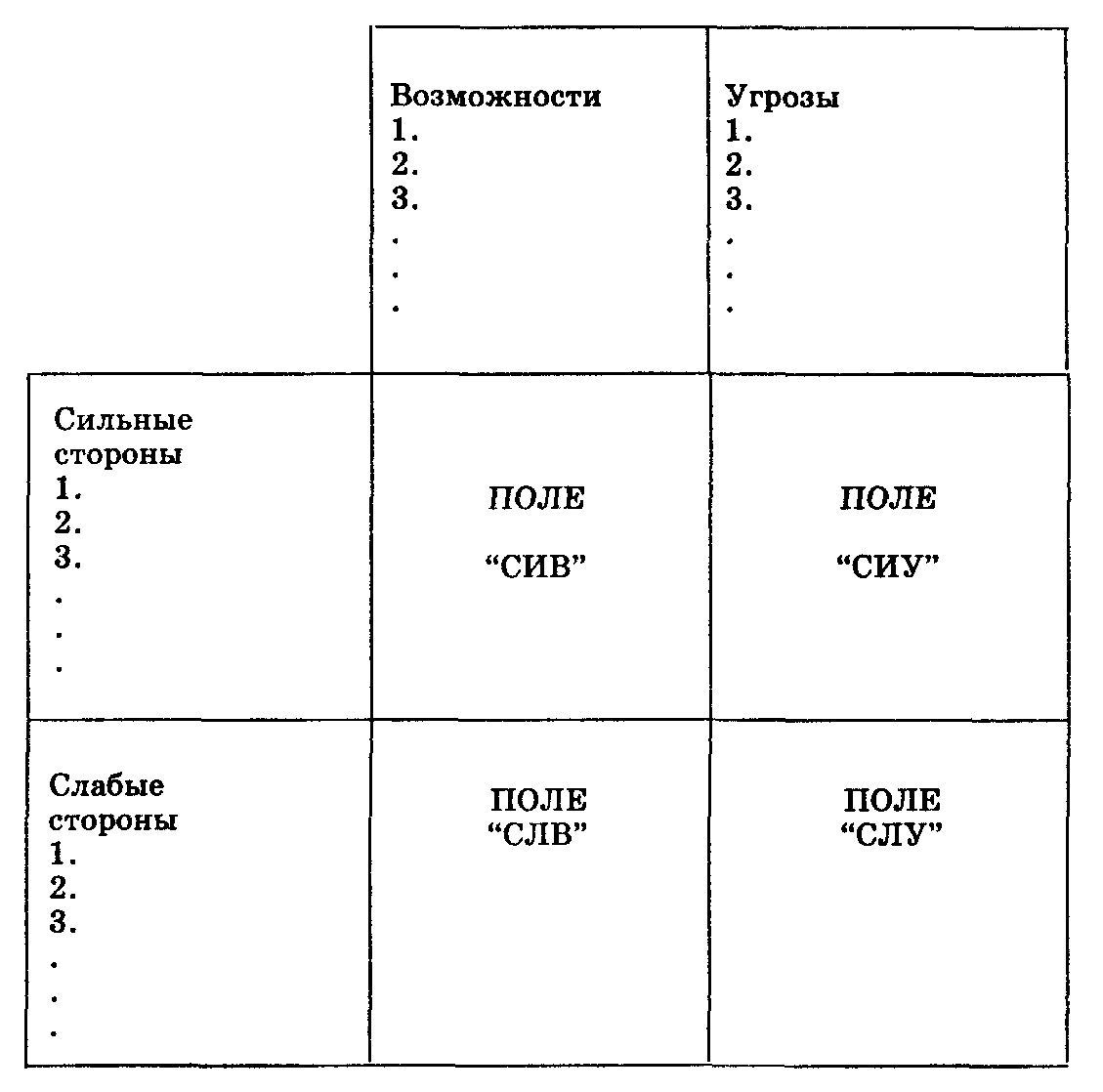


Рис. 1. Матрица «SWOT»

Для анализа по данному методу необходимо сформулировать примерный набор характеристик, положительное заключение по которым должно позволить составить список слабых и сильных сторон организации, а также список угроз и возможностей для нее, заключенных во внешней среде.

1. Сильные стороны могут включать в себя такие позиции, как компетентность, наличие финансовых ресурсов, хорошая репутация, современная технология эффективный менеджмент, наличие преимуществ в конкурентной борьбе и т.д.

2. Слабые стороны могут включать в себя такие позиции, как отсутствие стратегических направлений деятельности, ухудшающаяся конкурентная позиция, устаревшее оборудование, низкая рентабельность продукции, неспособность противостоять конкурентному давлению, отставание в области исследований и разработок, неспособность финансировать стратегические изменения и т.д.

3. Среди возможностей предприятия можно выделить возможность выхода на новые рынки, налаживание производства сопутствующих продуктов, возможность перехода к более эффективным стратегиям снижение цен на сырье и т.д.

4. Угрозы для предприятия включают в себя возможность появления новых конкурентов, рост продаж замещающего продукта, замедление темпов роста рынка, возрастающее конкурентное давление, изменение потребностей и т.д.

Каждая из четырех частей списка может быть дополнена теми характеристиками внешней и внутренней среды, которые отражают конкретную ситуацию, в которой находится организация.

После того как конкретный список слабых и сильных сторон организации, а также угроз и возможностей составлен, наступает этап установления связей между ними. В левой части матрицы выделяются два раздела (сильные стороны, слабые стороны), в которые соответственно вписываются все выявленные на первом этапе анализа сильные и слабые стороны организации. В верхней части матрицы также выделяются два раздела (возможности и угрозы), в которые вписываются все выявленные возможности и угрозы.На пересечении разделов образуются четыре поля:

– поле «СИВ» (сила и возможности);

– поле «СИУ» (сила и угрозы);

– поле «СЛВ» (слабость и возможности);

– поле «СЛУ» (слабость угрозы).

На каждом из данных полей исследователь должен найти парные комбинации и выделить те, которые должны быть учтены при разработке стратегии поведения организации.

На основе анализа находящихся в поле «СИВ», следует разрабатывать стратегию использования сильных сторон организации для того, чтобы получить отдачу от возможностей, которые появились во внешней среде.

Для тех пар, которые оказались на поле «СЛВ», стратегия должна быть построена таким образом, чтобы за счет появившихся возможностей попытаться преодолеть имеющиеся в организации слабости.

Если пара находится на поле «СИУ», то стратегия должна предполагать использование силы организации для устранения угроз.

Наконец, для пар, находящихся на поле «СЛУ», организация должна выработать такую стратегию, которая позволила бы ей избавиться от слабых сторон и попытаться предотвратить возникшую угрозу.

Вырабатывая стратегии, следует помнить, что возможности и угрозы могут переходить в свою противоположность. Так, неиспользованная возможность может стать угрозой, если ее использует конкурент. Или, наоборот, удачно предотвращенная угроза может создать у организации дополнительную сильную сторону в том случае, если конкуренты не устранили эту же угрозу.

Далее рассмотрим ситуацию, сложившуюся на мебельном рынке России в настоящее время. В связи с переходом к рыночной экономике мебельной промышленности Российской Федерации испытывало значительные трудности. После реформ 90-х гг. производство мебели резко сократилось, до критического уровня ухудшилось финансовое положение большинства предприятий. В последующие годы быстрыми темпами росла конкуренция во всех сегментах рынка в связи с возрастающим конкурентным давлением со стороны иностранных производителей стран Евросоюза,.

В настоящее время среди основных факторов, способствующих росту активности на мебельном рынке России можно выделить рост российской экономики и доходов населения, увеличение денежной базы, укрепление рубля по отношению к основным мировым валютам. Кроме того, локомотивом роста рынка являются кредитные деньги, объем которых с каждым годом становится все более значительным, а условия для покупателей мебели в кредит все лучше.

С учетом изложенного выше составим матрицу SWOT для предприятий группы «ЮТА» (Приложение 1).

Согласно Приложению 1 сильными сторонами для предприятий группы «ЮТА» являются:

– хорошая репутация на рынке;

– высокое качество изделий;

– наличие сервисного обслуживания;

– внедрение системы управления качеством на предприятии.

Среди слабых сторон можно выделить следующие:

– слабая коммуникационная политика;

– изношенность основных фондов;

– технологическое отставание от зарубежных конкурентов. Данное обстоятельство является особенно актуальным и ему необходимо уделять особенное внимание.

В качестве возможностей для группы предприятий «ЮТА» можно выделить:

– стабильное экономическое развитие;

– увеличение емкости рынка;

– укрепление национальной валюты;

– рост корпоративных продаж;

– возрастание значения репутации, имиджа, бренда;

– наличие на предприятии программы по техническому переоснащению;

В качестве угроз для предприятия можно выделить:

– изменение потребностей потребителей;

– усиление конкуренции;

– увеличение налоговых ставок;

– возрастание объемов перевозок другими видами мебели;

– возрастание цен на лес.

Соответственно для поля «СИВ» (сила и возможности) можно выделить следующие факторы:

– высокое качество изделий и хорошая репутация на рынке;

– многочисленные награды и участие в международных выставках укрепят имидж предприятия и привлекут потенциальных потребителей;

– внедренная система управления качеством параллельно с реализацией программы по техническому переоснащению позволит выпускать новую современную конкурентоспособную продукцию на внутренний рынок и зарубежный рынки (например СНГ).

Соответственно для поля «СИУ» (сила и угрозы) можно выделить следующие факторы:

– увеличение налоговых ставок не должно отразиться на качестве продукции и достижении стратегических целей;

– предприятие должно быть готово к выходу конкурентов на рынок, необходимо активно использовать свои преимущества: репутацию, качество, сервисную сеть;

– возрастание цен на лес может привести к снижению объема перевозок и снижению спроса поэтому необходимо развивать выпуск экономичных моделей.

Соответственно для поля «СЛВ» (слабость и возможности) можно выделить следующие факторы:

– расширение ассортимента под потребности потребителя с учетом дифференциации требований рынка;

– выделение наиболее прибыльных и популярных ассортиментных позиций для выхода с ними на зарубежный рынок;

– изношенность основных фондов и рост емкости рынка приведет к ослаблению конкурентных позиций;

– учитывая возрастание значения имиджа, необходимо усилить коммуникационную политику для поддержания имиджа предприятия

Соответственно для поля «СЛУ» (слабость угрозы) можно выделить следующие факторы:

– наличие крупных производителей-конкурентов, имеющих в распоряжении значительные финансовые ресурсы;

– вытеснение с внешних рынков в силу незначительной доли объемов продаж на них;

– рост цен на энергоносители, сырье и материалы для производства продукции;

– изменение потребностей может привести к снижению спроса на продукцию.

Таким образом, в результате анализа внешней среды для рассматриваемого предприятия существуют как угрозы, так и возможности. Поэтому деятельность предприятия должна строиться с учетом того, чтобы использовать возможности и избегать или по возможности максимально снижать отрицательное воздействие внешней среды.

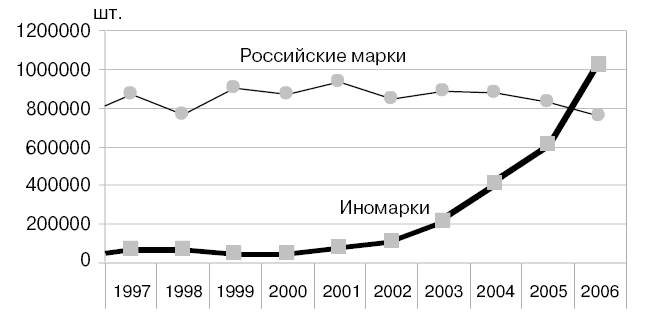
**1.2 Оценка конкурентных сил**

В связи с увеличением количества продаваемой мебели рынок России можно охарактеризовать как растущий, отечественные производители испытывают серьезное конкурентное давление со стороны иностранных производителей.

Бурный рост продаж импортной мебели на территории России начался в начале 90-х годов. С введением НДС и акцизного налога на ввоз импорта из-за границы планка совокупных таможенных платежей в одночасье поднялась с 25 до 80%. Тем не менее, за период 2003-2005 гг. количество импорта в российском рынке выросло в пять раз. В Россию начали приходить иностранные компании, открывать представительства, начались первые официальные поставки.

Рассмотрим основные факторы, позволяющие мебельному рынку в России развиваться быстрыми темпами.

**Кредитные ресурсы.** Объем продаж новой мебели как в денежном, так и в количественном выражении растет в первую очередь именно за счет притока кредитных денег. Ставки по кредитам снижаются, сроки кредитования увеличиваются, а условия получения кредитов упрощаются.



импорт

Отечественная продукция

Рис. 3. Динамика мебельного рынка России



Рис. 4. Динамика производства мебели в России

**1.3 Формирование ключевых факторов успеха**

Конкурентные преимущества – это уникальные осязаемые и неосязаемые ресурсы, которыми владеет предприятие, позволяющие побеждать ему в конкурентной борьбе, это высокая компетентность организации в какой-либо области, которая дает наилучшие возможности преодолевать силы конкуренции, привлекать потребителей и сохранять их приверженность товарам фирм.

Неотъемлемыми характеристиками конкурентного преимущества компании являются степень его известности или восприимчивости потребителями фирмы, привязанность к конкретным условиям и причинам, подверженность неоднозначному влиянию множества разнородных факторов. Поэтому в процессе стратегического планирования после проведения анализа внешней среды и управленческого анализа фирмы для определения конкурентных преимуществ организации в целях формирования оптимальной стратегии фирмы необходимо осуществлять сравнительный анализ сильных и слабых сторон предприятия с аналогичными характеристиками конкурентов и оценивать степень известности и восприимчивости выявленных сильных сторон организации потребителями.

Другой отличительной характеристикой конкурентного преимущества является его жизнеспособность и способность к развитию. Конкурентные преимущества не являются вечными ввиду двух причин: постоянной попытки отдельных конкурентов их имитировать, и в связи с турбулентностью внешней среды (изменение внешней среды ведет к изменению конкурентных преимуществ).

Этот отличительный признак конкурентного преимущества лежит в основе ключевых компетенций компании, которые описывают способность фирмы к специализации или производству уникального продукта. Ими обозначается то, что организация умеет делать лучше своих конкурентов. Если компания знает, каковы ее отличительные способности, она может сфокусироваться на их использовании и развитии, не расходуя усилий в менее выгодных направлениях. На наш взгляд, ключевые компетенции являются источником конкурентных преимуществ, и стратегия фирмы должна быть направлена на развитие данных источников. И успех конкурентной стратегии зависит не от единичного выбора ключевых факторов сегодняшнего дня, а является результатом культивирования подобных отличительных способностей организации на протяжении длительного периода времени.

Основой стратегического потенциала компании является категория трудно имитируемых конкурентных преимуществ. Выделяют конкурентное преимущество, которое соперники могут скопировать и устойчивое конкурентное преимущество, недоступное для копирования конкурентами. Можно выделить категорию трудно имитируемых конкурентных преимуществ, так как ввиду постоянного стремления конкурентов копировать отличительные особенности компании, ее сильные стороны не могут быть вечными и полностью быть недоступными конкурентам. Но для повышения конкурентоспособности компании необходимо формировать и развивать такие конкурентные преимущества предприятия, которые были бы если и не вечными, то могли бы быть скопированы конкурентами со значительными затратами времени и ресурсов, что, в свою очередь, давало бы организации возможность одновременно развивать иные отличительные компетенции взамен потенциально подлежащих имитации.

В условиях ограниченности финансовых ресурсов и усиления конкуренции со стороны иностранных компаний в качестве подобных трудно имитируемых конкурентных преимуществ для предприятий группы «ЮТА» можно выделить:

– организационную культуру фирмы;

– уникальные характеристики менеджмента: эффективную мотивационную политику, стиль руководства, четкую координацию и контроль деятельности, оптимально построенную организационную структуру и др.;

– отличительные особенности человеческих ресурсов (высокая квалификация и богатый практический опыт персонала, инициативность, неординарность мышления, умение принимать решения и нести за них ответственность в нестандартных ситуациях и т.д.);

– качество товара, производства, системы сбыта и сервиса. К ним также могут относиться более высокий уровень производительности производственного, технического, коммерческого персонала, управленческое мастерство, стратегическое мышление на различных уровнях управления, отражающееся в экономическом росте.

Следует повторить, что если конкурентные преимущества организации защищены от имитации конкурентов, то они формируют «стратегический потенциал компании». Под «стратегическим потенциалом предприятия», как правило, понимают совокупность имеющихся ресурсов и способностей для разработки и реализации стратегии предприятия.

**2. Анализ портфеля заказов**

**2.1 Характеристика видов деятельности**

Прежде чем приступить к анализу портфеля заказов необходимо дать определение понятию «стратегическая бизнес-единица».

Стратегическая единицабизнеса (СБЕ) – это внутрифирменная организационная единица, отвечающая за выработку стратегии фирмы в одном или нескольких сегментах целевого рынка*.* Как показал опыт 1970–80-х годов, концепция стратегических единиц бизнеса оказала существенное влияние на формирование систем управления в крупных фирмах всего мира и поэтому может рассматриваться как важный элемент стратегического менеджмента.

В основе выделения стратегических единиц бизнеса лежит концепция сегментации рынка. Сегмент – это определенным образом выделенная часть рынка, где может быть реализована продукция предприятия.Объекты, входящие в сегмент, должны обладать общими признаками. Чаще всего выделяют сегменты рынка, ориентированные на определенные группы покупателей. Процесс рыночной сегментации предусматривает определение критериев, на основании которых рынок разбивается на сегменты. Задача выделения сегментов трудна, так как существует множество путей деления рынка. Чаще всего в качестве критериев сегментации выделяют:

– географические критерии (мировой рынок, отечественный, местный);

– социально-демографические критерии (пол, возраст, уровень дохода, семейное положение, социальный статус и т.д.);

– поведенческие (образ жизни, специфические занятия – садоводы, автолюбители, туристы и т.д.).

Рынок можно сегментировать по размеру, форме собственности, отраслям деятельности предприятий-потребителей. Для проведения успешной сегментации рынка необходимо знать и понимать правила рынка и поведения его субъектов:

– потребители (мотивы их поведения, основные требования и предпочтения);

– конкуренты (их стратегия, продукция, рыночные действия). Необходимо также знать возможности собственного продукта.

Идентификация стратегических единиц бизнеса во многом является предметом субъективного выбора, однако фирмой «General Electric» был сформулирован ряд критериев их выделения:

1. Стратегическая единица бизнеса имеет определенный круг клиентов и заказчиков.

2. Бизнес-единица самостоятельно планирует и осуществляет производственно-сбытовую деятельность, материально-техническое снабжение.

3. Деятельность бизнес-единиц оценивается на основе учета прибылей и убытков.

Основными предприятиями группы «ЮТА» являются:

– Производство стульев (г. Заволжье) – один и развитых в России производитель мебели

– Производство столов (г.Заволжье)

– Производство корпусной мебели (г. Заволжье)

– Стекольное производство (г.Заволжье)

На основе анализа направлений деятельности ООО «ЮТА» и особенностей потребителей продукции проведем стратегическую сегментацию предприятия:

СБЕ «Мебель». Включает в себя:

– стулья;

– столы;

– корпусная мебель;

**2.2 Оценка видов деятельности с использованием портфельных матриц**

Наиболее популярная процедура анализа положения на рынке диверсифицированной компании (имеющей несколько СБЕ) – построение матриц портфеля СБЕ. Обычно такие матрицы строятся на основе пары стратегически важных переменных, таких, как скорость роста отрасли, размеры рынка, долговременная привлекательность отрасли, конкурентный статус и т.д. Такие двумерные матрицы относительно просты и дают четкую рыночную обстановку. Наибольшее распространение получили матрицы BCG (BCG – Boston Consulting Group) и «Дженерал электрик».

Матрица BCG (рис. 6) содержит четыре квадранта в координатах скорость роста отрасли – относительная доля рынка, контролируемая фирмой.

Каждая СБЕ определяется кругом в этих координатах, причем площадь круга соответствует объему продаж в СБЕ или относительной доле СБЕ в продажах всей фирмы.

Относительная доля рынка определяется как отношение объема продаж в СБЕ к объему продаж средней СБЕ фирм, действующих на этом рынке.

Мы видим, что при помощи матрицы BCG СБЕ фирмы группируются в четыре зоны. Рассмотрим каждую из них.

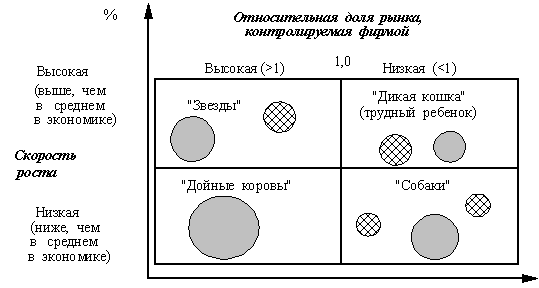


Рис. 6. Матрица BCG для гипотетической фирмы

«Дикая кошка». Быстрый рост рынка делает эти СБЕ привлекательными. Но их относительная доля на рынке низка и рождает вопрос, удастся ли реализовать потенциально высокую прибыль. Поэтому фирма должна решить, следует ли ей инвестировать капитал в СБЕ, расположенные в этом квадранте.

BCG утверждает, что имеются две наилучшие возможности действий в этой ситуации:

– агрессивная стратегия роста для реализации возможностей быстрого роста;

– «раздевание» в случае, если стоимости усиления позиций на рынке при агрессивной стратегии роста перевесят потенциальные выгоды и финансовый риск.

Следование стратегии быстрого роста всегда предпочтительнее, если СБЕ характеризуются эффектом снижения издержек производства за счет его масштаба. При этом увеличение контролируемой доли рынка позволяет занять позицию конкуренции по более низкой стоимости, далее опять увеличить контролируемую долю рынка. Таким образом, корпоративная стратегия предписывает для СБЕ, находящихся в этом квадранте бизнеса: «раздевать» наиболее слабые и не имеющие шансов выбиться в лидеры за счет масштабов производства СБЕ и инвестировать привлекательные СБЕ с целью превращения их в «звезды».

«Звезды». Это, конечно, самая лучшая позиция для бизнеса. Но «звезды» обычно требуют больших инвестиций для поддержки экспансии продукции и увеличения производственных мощностей. Но они также могут генерировать свои собственные внутренние потоки инвестиций вследствие преимуществ низких издержек при больших масштабах производства. Те СБЕ в этой области, которые долго существуют и приближаются к зрелости, поддерживают сами себя, а юные СБЕ часто требуют существенных инвестиций.

«Дойные коровы». Бизнес в этом секторе с относительно большой контролируемой частью рынка и при лидирующих позициях в отрасли обеспечивает достаточно притягательную прибыль, но вследствие слабого роста отрасли в целом нет необходимости реинвестировать капитал для поддержания позиции СБЕ на рынке, а потоки инвестиций целесообразно направить в другие секторы.

Многие из сегодняшних «дойных коров» вчера были «звездами». Они должны «доиться» для выплаты дивидендов корпорацией и для финансирования новых предприятий: юных «звезд» и «диких кошек» с целью их превращения в «звезды».

Слабые «дойные коровы» становятся кандидатами для «раздевания», если в отрасли, достигшей зрелости, создаются неблагоприятные конкурентные условия.

«Собаки» – наименее привлекательный сектор вследствие не передовых позиций на рынке и малых прибылей по сравнению с лидерами, которые пользуются преимуществами масштаба производства. Таким образом, эти СБЕ, как правило, кандидаты к ликвидации.

Для того, чтобы сделать заключение об эффективности портфеля СБЕ ООО «ЮТА», рассмотрим некоторые показатели финансово-хозяйственной деятельности в разрезе СБЕ (таблица 1).

Таблица 1. Консолидированные показатели реализации основной продукции ООО «ЮТА» и его дочерних обществ, в ед. продукции

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Бизнес-сегменты и группы продукции | Год | | Рост (снижение), % |
| 2008 г. | 2009 г. |
| **стулья** | **720000** | **560000** | **-22,2** |
| **столы** | **17280** | **25920** | **50** |
| **Корпусная мебель** | **----** | **8600** | **100** |

Как видно из данных табл. 1., в 2008г. наблюдается рост только в одном сегменте столы, из-за кризиса понесли потери производство стульев, но ранее не было производство корпусной мебели начато только с 2009 года.

1. СБЕ «Мебель», которая характеризуется высокими темпами роста отрасли и низкой долей рынка можно обозначить как «дикая кошка».

**3. Формирование целей и стратегий развития**

**3.1 Миссия корпорации (предприятия)**

Миссия очерчивает стратегический потенциал предприятия. Неслучайно, изменения в формулировке миссии могут вызвать огромные изменения в стратегической направленности, в приоритетах по распределению ресурсов предприятия, и, соответственно, повлиять на развитие тех или иных конкурентных преимуществ компании. К тому же, оптимально сформулированная миссия помогает организации отойти от ориентации на внутренние проблемы и тем самым усиливает характеристики предлагаемых продуктов и их конкурентоспособность.

В связи с этим необходимо уделять особенное внимание формулировке миссии при стратегическом планировании. Причем, несмотря на достаточно обширную литературу по стратегическому управлению, единого подхода к трактовке данного понятия до сих пор не сформировано.

Варианты современных определений миссии отличаются большим разнообразием содержания. Считается, что миссия отражает тот образ компании, который она стремится достичь в долгосрочной перспективе, и этот образ должен быть значительно лучше текущего состояния фирмы. И именно развитие конкурентных преимуществ организации способствует достижению этого желаемого состояния фирмы и более эффективному выполнению предприятием своей роли в окружающем мире, подчеркивая его отличия от других элементов среды.

Учитывая влияние миссии на конкурентоспособность и стратегическую направленность развития компании формулировка миссии организации должна говорить о решении каких-то проблем окружения путем мобилизации внутренних ресурсов фирмы, при этом должна подчеркиваться уникальность компании по сравнению с конкурентами.

Заявление в миссии о решении организацией внешних проблем обозначает значимость, полезность, необходимость данной фирмы внешнему окружению и обеспечивает компании определенную позицию в окружающей среде. Выделяются четыре различных аспекта, которые должны найти свое отражение при формулировке миссии: рыночный, социальный, приватный, качественный. Каждый аспект миссии предполагает свой способ формализации и требует использования соответствующей терминологии при формулировке миссии, в этой связи наиболее интересен и важен качественный аспект, смысл которого заключается в убеждении потребителя в том, что последний получает дополнительные удобства от сотрудничества с организацией.

Соответственно, миссия организации становится решением определенной внешней проблемы: удовлетворения конкретной потребности потребителя через координацию внутренних сил организации более эффективными, чем у конкурентов способами.

Определение миссии для группы «ЮТА» должно учитывать рассмотренные требования и в силу специфики рынка продукции быть многоаспектным, то есть охватывать все сферы применения продукции и услуг предприятия. Можно смело говорить, что продукция компаний группы «ЮТА» используется повсеместно: Поэтому целесообразно акцентировать внимание на приложении миссии к потребностям человеческой личности и возможности удовлетворения широкого спектра человеческих потребностей, что по своей сути соответствует действительности. Например, можно предложить следующий вариант миссии предприятий группы «ЮТА»: «Вместе в успешное будущее».

Таким образом, миссия выступает как сложное, многоаспектное понятие, дающее представление о назначении, смысле существования компании и перспективах ее роста и закладывающее основы для формирования и развития конкурентных преимуществ в стратегическом планировании. Кроме того, четко сформулированная миссия сама выступает трудно имитируемым конкурентным преимуществом компании, и миссия «миссии компании» – это стабилизация и развитие бизнеса компании за счет подключения компании к ресурсам внешнего мира, мобилизация внутренних ресурсов путем их качественной реорганизации, что в конечном итоге содействует успешной деятельности компании и повышению ее конкурентоспособности.

**3.2 Основные цели предприятия**

Современные темпы изменения и увеличения объема знаний являются настолько высокими, что стратегическое планирование представляется единственным способом формального прогнозирования будущих проблем и возможностей. Оно обеспечивает высшему руководству предприятий средство создания плана на длительный срок. Стратегическое планирование также дает основу для принятия решений. Знание цели, которой организация хочет достичь, помогает уточнить наиболее подходящие действия.

Формальное планирование способствует снижению риска при принятии решения. Устанавливая обоснованные и систематизированные плановые показатели, руководство снижает риск принятия неправильного решения из-за ошибочной или недостоверной информации о возможностях организации или о внешней ситуации. Планирование, поскольку оно служит для формулирования установленных целей, помогает обеспечить единство общей цели и целей подразделений внутри организации. Сегодня стратегическое планирование становится, скорее, правилом, чем исключением в процессе жизнедеятельности фирм.

Стабилизация экономической ситуации в стране в конце 90-х – начале 2000-х, а также значительный рост рынка (и еще более значительные его перспективы), открыли широкие возможности перед российскими производителями мебели. В связи с таким положением в рассматриваемой отрасли стратегическое планирование может стать тем действенным инструментом современного менеджмента, благодаря которому предприятия смогут подняться стабилизироваться и получить необходимый импульс для дальнейшего развития.

Специфика стратегического менеджмента в мебельной промышленности в конце 20-го начала 21-го веков обусловлена в первую очередь дроблением экономики и цепочек создания стоимости на большее число отдельных уровней, некоторые из которых являются более прибыльными, чем другие.

Поэтому цели предприятия должны быть заложены в стратегии организации, которая представляет собой детальный всесторонний комплексный план, основанный на тенденциях развития рынка и портфеле технологий (ключевые компетенции), который подразумевает реструктуризацию бизнеса (определение границ бизнеса, отделение стратегических сфер деятельности, задействованных в производстве, реструктуризация социальной сферы) и осуществление точечных инвестиций, и предназначен для достижения долгосрочных целей организации.

Комплекс целей ООО «ЮТА» в долгосрочной перспективе в зависимости от области деятельности можно представить следующим образом:

1. Маркетинг:

– максимизация доли фирмы на рынке;

– максимизация объема сбыта;

– создание имиджа фирмы и т.д.

2. Производство:

– увеличение качества продукции;

– рост производительности труда;

– снижение затрат различных видов ресурсов и т.д.

3. Социальные цели:

– повышение мотивированности труда;

– достижение внутрифирменной идентификации и т.д.

4. Финансы:

– максимизация прибыли;

– максимизация валового дохода.

Как видно, были названы общие цели, которые являются актуальными для каждого предприятия. Если же исходить из портфеля бизнес-единиц Группы «ЮТА», то основные цели и направления стратегии развития будут следующими (табл. 2).

Таблица 2. Основные цели и направления стратегии развития ООО «ЮТА»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| СБЕ | Позиция в отрасли | Стратегия в целевом сегменте | Основные цели и направления стратегии |
| Стулья | Последователь | Лидерство по издержкам | Продление жизненного цикла и поддержание продаж (сдерживание падения) через модернизацию продукции, повышение качества за счет точечных инвестиций |
| Проработка вариантов минимизации потерь от снижения объемов продаж стульев |
| Принятие решения по альтернативному развитию бизнеса |
| Столы | Лидер | Лидерство по издержкам | Защита достигнутых позиций (сохранение доли на рынке) через проведение модернизации. |
| Расширение модельного ряда и дополнительных опций |
| Выход на международные рынки |
| Корпусная мебель | Лидер | Лидерство по издержкам | Вхождение в сегмент с новым дизайном мебели |
| Выпуск аналог европейской мебели. |

Как видно из данных табл. 2., в отношении каждой СБЕ необходима своя стратегия, которая прежде всего определяется тем, емкостью рынка стадией жизненного цикла товара, долей рынка и уровнем рентабельности.

**3.3 Общая стратегия**

Разработку стратегии мебельного предприятия следует начинать с внутреннего анализа. В первую очередь должна анализироваться структура финансовых потоков на предприятии, оценки текущих финансовых показателей, а именно объема продаж и прибыльности.

Следующим этапом, после анализа организационной и финансовой структуры бизнеса, является определение границ бизнеса. Под границами бизнеса понимается совокупность бизнес единиц.

Неотъемлемой частью бизнес единицы является наличие:

– бизнес стратегии (а значит и видения бизнеса, его целей);

– генерального менеджера, отвечающего за реализацию бизнес-стратегии.

Для мебельной промышленности РФ эта задача – одна из самых сложных в связи с большим масштабом и сильной локализацией производства. Грамотное формирование портфеля стратегических сфер деятельности СБЕ позволит менеджерам оценить вклад каждой СБЕ в общий результат деятельности и понять, какая бизнес-единица является основной стратегической составляющей; какая тяжелой ношей, тормозящей развитие организации, приносящей убытий в текущий момент времени, или приведет к ним в будущем.

Опыт показывает, что на существующих предприятиях мебельного производсва определение границ бизнеса приводит к возможности отделения в краткосрочном периоде не более 10–15% бизнеса, как по обороту, так и объему собственных средств. То есть не удается исключить значительную локализацию производства в западном понимании (обработка-сборка-окраска). Этот факт обусловлен значительным износом основных фондов, что усложняет их реализацию или модернизацию; относительно низкой себестоимость производства узлов и комплектующих по сравнению с альтернативными поставщиками, существенным уровнем синергии между подразделениями одного бизнес-дивизиона .

Важным элементом при формировании стратегических целей является определение конкурентной позиции компании в отрасли. Причем для крупномасштабных предприятий, которыми являются предприятия мебельной промышленности, определение конкурентной позиции необходимо проводить отдельно для каждой СБЕ. И результаты этого анализа, в свою очередь, могут послужить очередным стимулом для изменения стратегических приоритетов одной или нескольких СБЕ.

Немаловажным аспектом организации работы по реализации мероприятий стратегического развития предприятия является стимулирование и повышение заинтересованности работников, занятых в процессе выполнения заданий. Неисполнение заданий или, наоборот, успешная реализация заданий и проектов должны отражаться на премиальном вознаграждении. При расчете последнего предлагается принимать в расчет исключительно прибыль, полученную по результатам выполнения. Факторами, оказывающими наибольшее внимание на эффективное премирование работников на мебельном предприятии, и, соответственно, на повышение мотивации, являются:

– прозрачная и не громоздкая управленческая структура;

– участие оперативных менеджеров, как в разработке, так и в реализации проекта, и премирование по результатам реализации проекта в целом (в основном по факту получения прибыли).

С целью разработки и реализации стратегии развития в составе предлагается создавать отдельную службу (например, отдел по стратегическому развитию). Деятельность службы по стратегическому развитию целесообразно разделить на два ключевых направления:

– разработка общей концепции развития предприятия: стратегия предприятия и его бизнес единиц (стратегический маркетинг);

– детализация общей концепции развития, формирование инвестиционного портфеля, разработка бизнес-планов проектов и дальнейшая их реализация (управление инвестициями).

Для эффективной деятельности службы по стратегическому развитию, как принятие ключевых решений, так и их реализация должны осуществляться совместно с группой менеджеров высшего и среднего звена.

Разработанная методика формирования стратегии развития на предприятиях мебельного производства состоит из следующих основных ступеней:

1. Первоначальный анализ бизнеса.

2. Формирование границ бизнеса (стратегическая сегментация и определение границ).

3. Определение конкурентной позиции в отрасли.

4. Определение технологий и ключевых компетенций.

5. Выбор магистральных целей развития, формулирование стратегии бизнеса и бизнес единиц.

6. Формирование инвестиционного портфеля.

7. Формулирование конкретных заданий (проектов) подразделениям предприятия (департаменты, отделы, управления) и определение плана-графика исполнения.

Таким образом, следуя приведенной логике возможна успешная разработка стратегии для группы компаний в целом и каждой СБЕ в отдельности. При этом в процесс стратегического планирования должны быть вовлечены менеджеры как высшего, так и среднего звена.

**Заключение**

Стратегическое планирование предприятий мебельной промышленности представляет собой набор действий и решений, направленных на достижение организацией Долгосрочных целей и реализующаяся через взаимодействие двух уровней управления: разработка общей концепции развития предприятия (уровень стратегического маркетинга) и детализация общей концепции (уровень управления инвестициями). Осуществление стратегического планирования необходимо связывать с поддержанием одного из свойственных российскому мебелному производсту приоритетов (компетенций) – лидерства по издержкам, производить поиск новых источников финансирования и интеграцию на внешние рынки (развивающиеся страны).

Специфика стратегического менеджмента в мебельной промышленности в конце 20-го начала 21-го веков обусловлена в первую очередь дроблением экономики и цепочек создания стоимости на большее число отдельных уровней, некоторые из которых являются более прибыльными, чем другие.

Поэтому цели предприятия должны быть заложены в стратегии организации, которая представляет собой детальный всесторонний комплексный план, основанный на тенденциях развития рынка и портфеле технологий (ключевые компетенции), который подразумевает реструктуризацию бизнеса (определение границ бизнеса, отделение стратегических сфер деятельности, задействованных в реструктуризация социальной сферы) и осуществление точечных инвестиций, и предназначен для достижения долгосрочных целей организации.

Стратегическое планирование должно стать тем действенным инструментом современного менеджмента, благодаря которому предприятия смогут успешно конкурировать на рынке и достигать поставленных целей и задач.

**Список использованных источников**

1. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление. СПб.: Питер, 2002. – 544 с.

2. Автомобильный рынок России – перспективы и прогноз развития // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://givemefire.narod.ru/index.files

3. Белокопытова Н.Г. Стратегическое планирование фирмы – модификация процесса в современных условиях. Ульяновск: УГУ, 2003. – 28 с.

4. Бухалков М.И. Планирование на предприятии. М.: ИНФРА-М, 2008. – 415 с.

5 Егоршин А.П. Стртегический менеджмент: учебное пособие- Н.Новгород: НИМБ, 2010-192с.

**Приложение 1**

Матрица SWOT для группы компаний «ЮТА»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **Возможности** | **Угрозы** |
| – стабильное экономическое развитие;  – увеличение емкости рынка;  – укрепление национальной валюты;  – рост корпоративных продаж;  – возрастание значения репутации, имиджа, бренда;  – программа по техническому переоснащению;  – развитие лизинга | – изменение потребностей потребителей;  – усиление конкуренции;  – увеличение налоговых ставок;  – возрастание объемов перевозок другими видами транспорта;  – возрастание цен на топливо |
| **Сильные стороны**  – хорошая репутация на рынке;  – высокое качество изделий;  – наличие сервисного обслуживания;  – внедрение системы управления качеством на предприятии; | – высокое качество изделий и хорошая репутация на рынке;  – многочисленные награды и участие в международных выставках укрепят имидж предприятия и привлекут потенциальных потребителей;  – внедренная система управления качеством параллельно с реализацией программы по техническому переоснащению позволит выпускать новую современную конкурентоспособную продукцию на внутренний рынок и зарубежный рынки (например СНГ). | – увеличение налоговых ставок не должно отразиться на качестве продукции и достижении стратегических целей;  – предприятие должно быть готово к выходу конкурентов на рынок, необходимо активно использовать свои преимущества: репутацию, качество, сервисную сеть;  – возрастание цен на топливо может привести к снижению объема перевозок автомобильным транспортом и снижению спроса поэтому необходимо развивать выпуск экономичных моделей. |
| **Слабые стороны**  – слабая коммуникационная политика;  – медленное расширение ассортимента;  – изношенность основных фондов;  – технологическое отставание от зарубежных конкурентов. | – расширение ассортимента под потребности потребителя с учетом дифференциации требований рынка;  – выделение наиболее прибыльных и популярных ассортиментных позиций для выхода с ними на зарубежный рынок;  – изношенность основных фондов и рост емкости рынка приведет к ослаблению конкурентных позиций;  – учитывая возрастание значения имиджа, необходимо усилить коммуникационную политику для поддержания имиджа предприятия | – наличие крупных производителей-конкурентов, имеющих в распоряжении значительные финансовые ресурсы;  – вытеснение с внешних рынков в силу незначительной доли объемов продаж на них;  – рост цен на энергоносители, сырье и материалы для производства продукции;  – изменение потребностей может привести к снижению спроса на продукцию |