Стратегический менеджмент

Оглавление

Введение 2

1. Стратегический менеджмент как средство повышения конкурентоспособности российских предприятий 3

1.1. Стратегический менеджмент как средство повышения конкурентоспособности российских предприятий на примере малого торгового бизнеса 3

1.2. Стратегический менеджмент в торговле: сущность принципы и этапы 6

2. Определение конкурентных преимуществ фирмы на примере 15

ООО «РФ-Групп» 15

2.1. Предварительная оценка состояния фирмы и влияния внешней среды 15

2.2 Глубокий анализ внешней среды 21

2.3. Оценка слабых и сильных сторон предприятия 27

2.4. Выбор ориентиров и определяющей стратегической модели развития торговой организации 29

3. Разработка и обоснование стратегии фирмы. 31

Список использованной литературы 33

# Введение

В стране с рыночной экономикой малый бизнес составляет ее основу экономики. Он обеспечивает ее мобильность, способность быстро реагировать на изменения, происходящие на мировом или внутреннем рынке. Не исключение и Российская Федерация.

Наша страна хоть и стремится догнать развитые страны мирового сообщества, но на данный момент это нам еще не удалось. В отличии от стран Европы, где доля малого бизнеса в ВВП достигает приблизительно 50%, сектор малого и среднего бизнеса в России развит недостаточно хорошо. (Доля малого бизнеса в ВВП РФ – 17%). Конкуренция с крупными торговыми сетями, низкая платежеспособность населения, сложная система отчетности перед уполномоченными органами усложняют жизнь небольшим организациям. Однако правительство старается всячески поддерживать эти направления бизнеса, вводит упрощенную систему налогообложения, обеспечивает льготное кредитование малого бизнеса, но этого оказывается недостаточно, чтобы небольшое предприятие смогло выжить в нашем суровом мире.

Таким образом, на мой взгляд, очень актуально исследовать менеджмент именно объектов малого бизнеса. Именно поэтому я выбрала для анализа деятельность ООО «РФ-Групп». Главная цель курсовой работы — проанализировать положение на рынке, принципы управления и реализацию

этих принципов на местах, позволяющие компании выжить и успешно функционировать на рынке города Брянска.

Задачи исследования:

* изучить положение фирмы на рынке (выявить возможности и угрозы, определить степень влияния внешних факторов)
* проанализировать внутреннее состояние компании (ее сильные и слабые стороны, влияние внутренних факторов на развитие)
* разработать механизм усиления слабых сторон, снижения воздействия угроз, укрепления позиций фирмы

# 1. Стратегический менеджмент как средство повышения конкурентоспособности российских предприятий

## 1.1. Стратегический менеджмент как средство повышения конкурентоспособности российских предприятий на примере малого торгового бизнеса

В хозяйственной практике России механизм стратегического менеджмента находится в стадии становления. [1,с. 20-32]. Отечественные и международные аналитики считают, что российский бизнес вступил в ту стадию, когда отсутствие разработанной стратегии необходимо предприятиям на каждом шагу. Сиюминутные стратегические решения, которые принесли некоторым компаниям успех сразу после 1991 г., теперь не работают, многие новые компании исчезли или, достигнув определенного уровня, перестали расти. Поэтому руководители новых компаний, а также директора многих государственных предприятий подходят к пониманию необходимости разработки стратегии развития. Этому способствует идентификация предприятия как целостной обособленной системы формирование новых целевых установок и интересов предприятия.

Быстрые изменения внешней среды отечественных предприятий стимулируют появление новых методов, систем и подходов к управлению, если внешняя среда практически стабильна, то нет особой нужды заниматься стратегическим менеджментом. Однако в настоящее время большинство российских предприятий работают в быстро изменяющемся и непредсказуемом окружении, следовательно, нуждающемся в стратегическом менеджменте. [2, с.86]

Финансово-экономический кризис 1998 г. нанес особо ощутимый удар как раз по тем предприятиям, которые были вовлечены в операции финансовых пирамид. Он заставил в первую очередь предприятия среднего и малого бизнеса стремиться к максимизации своей выгоды за счет минимизации риска в долгосрочной перспективе. Такой путь открывается только тогда, когда предприятие начинает заниматься стратегическим планированием.

Необходимость становления системы стратегического менеджмента в отечественной практике обусловливается также происходящими интеграционными процессами, которые должны перейти к устойчивому и эффективному состоянию. [5, с.25]

Следующей важной предпосылкой развития стратегического менеджмента является процесс глобализации бизнеса, который затронул и нашу страну. Глобальные фирмы рассматривают мир как единое целое, а когда стираются национальные различия и предпочтения, происходит стандартизация потребления. Продукции глобальных фирм — Coca Cola, Samsung, Nokia и множества других продается во всех странах мира и является важным фактором конкуренции на национальных рынках. Противостоять натиску товаров глобальных фирм можно, только действуя аналогичными методами, т.е., разрабатывая стратегию работы в конкурентной среде.

Таким образом, у директоров российских компаний растет понимание важности формирования долговременных целей и планирования развития долгосрочной перспективы. Дело осложняется тем, что многие российские предприятия оказались в, своего рода, информационном вакууме. С другой стороны, обилие неупорядоченной внешней информации, отсутствие систематизированных ориентиров для выбора направления развития. Кроме того, инструменты разработки и реализации собственной стратегии существенно отличаются от принятой ранее системы планирования, и известно о них пока сравнительно мало. Большая часть отечественных производителей только подходит к пониманию того, что называют стратегическим менеджментом [1, с.126].

Изначально стратегическое планирование, а затем весь арсенал из различных видов стратегического менеджмента был нацелен на повышение конкурентоспособности предприятий, работающих в условиях жестокой конкурентной борьбы, характерной для рыночной экономики.

Существует множество путей конкуренции и стратегий предпринимателей: производственная, товарная, ценовая и т. п. Но в основе любой стратегии должны быть конкурентные преимущества. Стратегическое управление можно определить как управление конкурентными преимуществами и конкурентоспособностью предпринимательской структуры.

Обобщенное понятие конкурентоспособности формулируют следующим образом: конкурентоспособность как обобщенная экономическая категория характеризует экономическую ситуацию, включая проектные, производственные, распределительные и потребительские аспекты результатов экономической деятельности. Конкурентоспособность присуща элементам экономической системы, однако, особенно в торговом предпринимательстве, проявляется в ситуациях конфликта, результатом которого должно стать перераспределение рынка.

Очевидно, что конкурентоспособными фирмами и организациями могут быть те, которые функционируют эффективно, предоставляя потребителям конкурентоспособные, необходимые им товары и услуги.

Конкурентоспособность торгового предприятия - это характеристика, которая выражает отличия развития данной фирмы от других конкурентных фирм, обслуживающих ту же населенную территорию по уровню обслуживания и степени удовлетворения потребности людей в своем спектре, своей «торговой ниши» и по эффективности торговой деятельности. Конкурентоспособность торгового предприятия характеризуется возможностью и динамикой его приспособления к условиям жесткой рыночной конкуренции. [6, с.26]

Конкурентоспособность предприятия зависит от ряда таких факторов как:

· качество обслуживания покупателей;

· вид продаваемого товара;

· торгово-закупочные цены на продаваемые товары;

· ёмкость рынка (количество ежегодных продаж);

· легкость доступа на рынок;

· однородность рынка;

· конкурентные позиции торговых предприятий, уже работающих на рынке;

· возможность технических новшеств в отрасли и др.

Конкуренция выступает как высшая побудительная сила, которая заставляет тортовые предприятия повышать качество обслуживания, снижение цены на продаваемые товары и затраты на торгово-закупочную деятельность, повышать производительность труда. [7, с.6-7]

## 1.2. Стратегический менеджмент в торговле: сущность принципы и этапы

Формирование стратегии предприятия (в том числе и торгового) является сложным творческим процессом, требующим соединения достижений менеджмента, маркетинга в едином подходе к определению перспектив развития организации. Прежде всего, это происходит потому, что формирование стратегии базируется на прогнозировании условий внешней среды торгового предприятия в первую очередь, конъюнктуры потребительского рынка и избранного им сегмента, что является элементом маркетинга. Однако, в формировании стратегии торгового менеджмента необходима оценка альтернативных вариантов стратегических управленческих решений наиболее полно соответствующих миссии торгового предприятия и задач развития, что, несомненно, является важнейшей составной частью менеджмента. Стратегия торгового предприятия требует периодической корректировки с учетом меняющихся условий внешней среды и возникающих новых возможностей развития, что обусловливает взаимосвязь стратегии и ориентирующей деятельности высшего аппарата управления с работой маркетинговых служб. [8, с.43]

По своему существу, как считает И. Ансофф, стратегия есть набор средств для принятия решений, которыми организации руководствуются в деятельности.

«Стратегия фирмы - это совокупность главных целей и основных способов достижения данных целей» [4, с. 267], такое определение стратегии фирмы дает - профессор Э.А. Уткин.

Следовательно, стратегия торговой фирмы - это общее направление, способ управления, набор правил и принципов, руководствуясь которыми, обеспечивается достижение устойчивых конкурентных позиций и других главных целей торговой фирмы, исходя из ее реальных возможностей, определяемых с помощью глубокого анализа потребительскою рынка, прошлых результатов деятельности, сложившихся отношений с конкурентами и поставщиками, а также на основе прогноза их изменения в будущем. [9, с.7]

Основой стратегии, ее глубинной сущностью являются разрабатываемые принципы управления, которые позволяют обеспечить согласованность действий всех руководителей и исполнителей. И, наоборот, меняя стратегию нужно подумать и об изменении проповедуемых принципов, поскольку они могут противоречить изменившимся условиям и стратегии. Поэтому проблема гибкости и адаптивности (приспособленности постоянным изменениям внешней среды, решение которой для использования соответствующей стратегии и тактики организаций, поставит центр современных взглядов на менеджмент) и новые принципы управления. [10, с.98]

К первой группе принципов стратегического управления торговым предприятием относятся технологии управленческой деятельности:

· принципы целенаправленности (четкость стратегических целей и задач, ориентация на конкурентоспособность, качество обслуживания клиента и знание потребительского рынка);

· принципы согласования деятельности (стратегическое согласование интересов работников, владельцев торговой организации и поставка товаров или долговременный приоритет определенных интересов, например, потребителя; разработка на этой и соблюдение кодекса поведения);

· принципы обеспечения эффективности деятельности (экономичность, оптимальное сочетание централизации и децентрализация, стратегическая ориентация на профессионализм торгового персонала и его постоянное повышение).

Ко второй группе принципов влияния на поведение работы в стратегическом аспекте относятся:

· принципы активизации деятельности (состязательности, мотивации достижения стратегических целей);

· принципы обеспечения удовлетворенности работой (справедливость, лояльность к работникам, честное отношение и доверие к людям как стратегические ориентиры).

К третьей группе - общеуправленческих, в стратегическом анализе относятся: маркетинговая и социальная направленность управления, корпоративный дух, этичность бизнеса, постоянное совершенствование управления (управленческое новаторство), научность.

Основываясь на общих принципах, раскрывается общее содержание процесса стратегического менеджмента, которое выражается в последовательности его этапов. Как показывает общетеоретический анализ, осуществление процесса стратегического управления происходит в несколько взаимосвязанных этапов:

1. Исследование внешней и внутренней среды организации;
2. Определение основных ориентиров фирмы;
3. Разработка возможных вариантов стратегии;
4. Выбор одного из вариантов и формирование собственной стратегии;
5. Реализация стратегического плана; оценка результатов деятельности и изменение стратегического плана или методов его реализации. [11]

Исходя из анализа работ по стратегическому и торговому менеджменту, содержание этапов может быть следующим:

1. Предварительная оценка состояния предприятия и влияние внешней среды, определение основных ориентиров (целей и миссии) фирмы, периода разработки стратегии.

Факторы, определяющие стратегию, отличаются один от другого, как правило, значительно. Поэтому важно, прежде чем начать выбор стратегии необходимо проанализировать внешнюю и внутреннюю среду организации.

Главным условием определения периода формирования стратегии торгового менеджмента является предсказуемость развития экономики и конъюнктуры потребительского рынка в частности. В условиях нынешнего нестабильного (а на отдельным направлениям непредсказуемого) развития экономики страны этот период не может быть слишком продолжительным: в среднем должен определяться рамками 3 лет.

2. Глубокое исследование внешней среды торговой организации на определение потребительского рынка. Все предприятия зависимы от внешней среды, как в отношении ресурсов, так и в отношении потребительских пользователей результатами, которых они стремятся достичь.

На этом этапе разработки стратегии исследуются экономико-правовые условия осуществления торговой деятельности и возможное их изменение в предстоящем периоде.

Кроме того, анализируется конъюнктура потребительскою рынка и факторы ее определяющие, а также разрабатывается прогноз этой конъюнктуры в разрезе отдельных сегментов потребительского рынка, связанных с деятельностью торгового предприятия.

* + 1. Оценка сильных и слабых сторон деятельности торгового предприятия. Такая оценка связана, прежде всего, с определением возможностей реализации внутреннего потенциала торгового предприятия направлена в первую очередь на выявление уровня его конкурентоспособности.

4. Выбор ориентиров и определяющей стратегической модели развития торгового предприятия с учетом стадии его жизненного цикла, вариантов стратегии в рамках этой модели. Всю совокупность ориентации деятельности фирмы можно разделить на три основных типа:

· идеалы - ориентиры, которые мы не рассчитываем достичь в обозримом периоде, но допускаем приближение к ним;

· цели - наиболее общие ориентиры деятельности фирмы в планируемом периоде, достижение которых предполагается в полном объеме или в большей части;

· задачи - конкретные, количественно измеряемые ориентиры, описание серии рабочих функций, определяющие форму и время выполнения задания. [11]

5. Выбор и проработка собственной стратегии и формирование системы стратегических целей. Для любой организации постановка целей очень важный этап в формировании стратегии. Это связано с тем, что являются фундаментом для процесса менеджмента в целом: планирование в организации, мотивация, контроль; определение способов повышения эффективности организации; лежат в основе принятия любого делового решения; служат руководством для формирования конкретных плановых показателей.

6. Конкретизация целевых показателей стратегии торгового менеджмента по периодам ее реализации, разработка стратегического плана. Определение конкретных показателей может производиться как на весь период реализации стратегии, так и на предвидимый период. В настоящее время период в России не превышает 3-х лет. На этот период и разрабатываются стратегические планы, хотя при этом стратегия может охватывать и длительный период.

7. Формирование политики торгового менеджмента.

В отличие от стратегии торгового менеджмента в целом, его политика формируется лишь по отдельным наиболее важным аспектам деятельности, определенным системой целевых стратегических показателей. Политика торгового менеджмента представляет собой форму предстоящей реализации общей его стратегии в разрезе отдельных целей и аспектов торговой деятельности. Формирование политики торгового менеджмента по отдельным аспектам деятельности предприятия может носить многоуровневый характер.

8. Реализация стратегии и оценка результатов деятельности этой стадии в разрезе стратегических целей и политики торгового менеджмента разрабатывается система основных мероприятий или тактических действий, их реализации по каждому контролируемому элементу стратегии. Разрешение таких мероприятий осуществляется в разрезе основных функций торгового менеджмента и сфер деятельности торгового предприятия. Оценка результативности стратегии торгового менеджмента базируется прежде на определении экономической эффективности ее реализации. Наряду с этим, оценив экономические и внеэкономические результаты, достигаемые в процессе реализации стратегии (рост деловой репутации торгового предприятия, повышение уровня управляемости структурными единицами и подразделениями; рост уровня торгового обслуживания и имиджа предприятия у покупателей; улучшение психологического климата на предприятии, условий груда персонала и т.п.).

В ходе процесса контроля периодически оценивается и корректируется стратеги и тактика фирмы. Анализ хозяйственной деятельности торгового предприятия позволяет регулярно это делать. Упор делается на сильных сторонах стратегии, а слабые устраняются. В связи с этим, в составе работ по стратегическому управлению должен быть логический выход, предполагающий оценку реальности и результативности разрабатываемым целям, стратегий и планов. Такая оценка может проводиться по следующим параметрам, предлагаемым И. А. Бланком: [3,с.193]

· согласованность целей и стратегии с внешней средой. В практике этой оценки определяется, насколько разработанная стратегия торгового менеджмента соответствует прогнозируемым изменениям экономики и правовым условиям деятельности торговых предприятий, а также конъюнктуры потребительского рынка;

· внутренняя сбалансированность целей и стратегии. В процессе такой оценки определяется насколько согласуются между собой отдельные стратегические цели и политики торгового менеджмента, а также мероприятия по обеспечению реализации стратегии. При этом особое внимание обращается на их непротиворечивость, логическую последовательность и согласованность во времени;

· реальность целей и реализуемость с учетом имеющегося ресурсного потенциала предприятия. В процессе такой оценки в первую очередь рассматриваются потенциальные возможности торгового предприятия в формировании финансовых ресурсов за счет собственных источников для обеспечения всех намеченных направлений его развития. Кроме того, оценивается уровень квалификации персонала и его техническая оснащенность с позиций возможности реализации выбранной стратегии;

· приемлемость уровня рисков, связанных с реализацией стратегии. Переход к новому качеству и росту объемов торговой деятельности сопровождается, как правило, возрастанием уровня всех основных и хозяйственных рисков, особенно финансовых и инвестиционных. Поэтому процесс оценки необходимо определить насколько уровень этих рисков является допустимым для деятельности торгового предприятия с позиции возможных негативных финансовых последствий.

Разработка стратегии торгового менеджмента позволяет получить эффективные управленческие решения во всех сферах деятельности торгового предприятия, связанные с его развитием в перспективном периоде, основой которого является рыночная конъюнктура, оценка которой невозможна для использования стратегического маркетинга.

По периодам разработки выделяют краткосрочные (до года), среднесрочные (2-3 года) и долгосрочные (5 и более лет) стратегии.

Краткосрочные стратегии позволяют использовать стратегические фазы развития в короткий период и в условиях быстрых изменений (быстрее, чем реакция торгового предприятия) являются единственно возможным для реализации. Такие стратегии были основными в предыдущий период реформ, когда «изменение условий игры» государством происходило непредсказуемо.

В настоящее время относительной стабилизации торговым предприятиями стали использоваться среднесрочные и, реже, долгосрочные стратегии. Именно их можно назвать в полной мере стратегиями развития, в то время как краткосрочные стратегии относятся к стратегиям выживания.

Базовыми конкурентными стратегиями, которые могут использоваться в торговле, являются стратегии, опирающиеся на два вида конкурентных преимуществ: лидерство по издержкам (лидерство в минимизации систем издержек) и дифференциация (создание отличительных свобод). При соединении с рыночной сферой (глобальный или специализированный рынок) получают четыре базовые конкурентные стратегии, известные в стратегическом менеджменте. Лидерство по издержкам выбирают в качестве своих конкурентных стратегий крупные супермаркеты (Гипермаркет).

Стратегия отличительных свойств или дифференциации характерна для торговых предприятий диетического питания, специализированных магазинов, предлагающих не только свои товары, но и услуги по гарантийному обслуживанию.

При практическом применении базовых конкурентных стратегий специалисты рекомендуют строго придерживаться правила: «из четырех базовых конкурентных стратегий на конкретном сегменте рынка данного товара в данный период времени (т.е. по конкретной бизнес-позиции) - может выбираться и применяться только одна базовая конкурентная стратегия. [2, с.87] Т.е., если торговое предприятие ориентируется на лидерство по издержкам, то ему рекомендуется в рамках созданной торговой марки и имиджа «дешевых товаров» предлагать «эксклюзивные, элитные продукты».

В соответствии с утвержденными бизнес-стратегиями, установленными стратегическими приоритетами, производится распределение ресурсов торговой организации, которые закрепляются в соответствующей программе.

Основные положения разработанной программы по реализации стратегии торгового менеджмента получают свое отражение в бизнес-плане торгового предприятия. Необходимость разработки данного документа связана с тем, что в современных экономических условиях торговые предприятия могут обеспечивать свое стратегическое развитие только за счет внутрифинансовых ресурсов и привлекают для этого значительный объем внешнего финансирования, особенно на инвестиционные цели. В то же время, крупный инвестор должен иметь четкие представление о стратегии бизнеса, масштабах и формах, важнейших показателях маркетинговой, экономической и финансовой деятельности; объеме финансовых ресурсов, связанных с реализацией стратегии, и сроках возврата инвестиций; рисках, связанных с реализацией стратегии развития торгового предприятия, и о характеристиках его деятельности. [9, с.7]

Чтобы получить логически последовательную, реальную, реализуемую, эффективную и единую стратегию торговли, все этапы преодоления стратегического управления должны выполняться последовательно и скоординировано. При этом малые торговые предприятия отличаются от средних и тем более крупных своими возможностями в исследовании режима привлечения квалифицированного персонала к проработке стратегии по рассмотрению и полной оценке различных вариантов и определения совокупности необходимых показателей для планирования и реализации стратегии.

# 2. Определение конкурентных преимуществ фирмы на примере

# ООО «РФ-Групп»

## 2.1. Предварительная оценка состояния фирмы и влияния внешней среды

ООО «РФ-Групп» представляет собой сеть специализированных магазинов ноутбуков и аксессуаров к ним и является правообладателем торговой марки «Артбук». Торговая марка "Артбук" - это широчайший выбор мобильных компьютеров.

Компания "Артбук" существует на рынке Брянска с 2002 года.

За прошедшее время компания заняла прочную позицию на рынке и продолжает динамично развиваться, предлагая потребителям и партнерам:

• законченный, оптимизированный и настроенный hi-tech продукт;

•широкий сбалансированный модельный ряд ноутбуков российских и мировых производителей;

• товарное и конкурентное позиционирование с ориентацией на мировые тенденции;

• авторизированный сервисный центр по обслуживанию ноутбуков;

Первой и основной стратегической целью компании является продвижение в городе Брянске и Брянской области качественных и надежных мобильных компьютеров.

Достижение этой цели стало возможно благодаря решению множества более конкретных задач:

• выбор самых интересных продуктов, которые одинаково удобно продавать и покупать;

• достижение качества обслуживания потребителей, соответствующего самым строгим международным стандартам;

• следование политике взаимовыгодного сотрудничества с партнерами;

• укрепление репутации компании как надежного бизнес-партнера;

• постоянное совершенствование применяемых технологий;

• открытие специализированных магазинов на Брянском рынке мобильных компьютеров;

• обеспечение сотрудников интересной, ориентированной на конкретный результат работой, позволяющей оценить и соответствующим образом вознаградить их вклад в общее дело.

Признание успехов и высокое звание лидера обязывают к еще более строгому контролю качества, еще более совершенному маркетингу, еще более гибкой партнерской политике. Удержать завоеванные позиции и достичь новых высот - вот цель «Артбук», и прийти к ней можно, только всесторонне учитывая интересы каждого пользователя ноутбука.

Основные экономические показатели работы ООО «РФ-Групп» представлены в таблице № 1

Таблица № 1

Основные экономические показатели

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2007 | 2008 | 2009 |
| Прибыль от реализации, тыс. руб. | 1507,5 | 1789,6 | 2465,5 |
| Рентабельность продаж, % | 20,3% | 21,5% | 20,8% |

Рассмотрим подробнее заявленные аспекты конкурентных преимуществ «РФ-Групп» в сравнении с аналогичными аспектами фирм-конкурентов. Для начала проанализируем внешние факторы воздействия на фирму. Поскольку факторы внешней среды имеют различную силу влияния на организацию, их разделяют на прямые и косвенные факторы, а всю внешнюю среду на среду прямого и косвенного действия.

К среде прямого воздействия относятся поставщики, покупатели, конкуренты и законы.

Среди поставщиков ноутбуков на российский рынок нет большого разнообразия фирм, поэтому ноутбуки, которые поступают на рынок Брянска, в какой бы магазин они не поставлялись, не будут существенно различаться по своей себестоимости. За исключением эксклюзивных моделей. Однако различные ценовые вариации возможны, благодаря корректировке наценки или же заключению с поставщиками особой договоренности о поставке серии ноутбуков по цене со скидкой. ООО «РФ-Групп» является официальным партнером девяти производителей ноутбуков, самых крупных и известных на рынке, это дает возможность приобретать у производителя эксклюзивные модели по своим характеристикам и цене. Однако и конкуренты не дремлют, и если же их акции и эксклюзивные модели не связаны с ноутбуками, то за счет другого вида товаров, например системных блоков или же комплектующих они могут привлечь клиентуру.

Рынок продажи компьютеров в Брянске достаточно насыщен, и конкуренция в этом сегменте довольно-таки жесткая. Он представлен небольшими магазинчиками, такими как:

* Артбук
* Дивизион
* Extreme Computers
* Матрица
* ПозитронЛаб
* Позитроника
* СуперКомп
* Киберленд
* Эксперт Компьютерс и др.

Так же продажей компьютеров и ноутбуков занимаются крупные торговые центры:

* Технопарк
* Мвидео
* Метро

К тому же на рынок мобильных компьютеров уверенно проникают продавцы сотовых телефонов, таким образом расширяя ассортимент товаров и привлекая больше клиентов, ведь спрос на мобильные телефоны снизился в последние годы. К таким магазинам относятся:

* Связной
* Евросеть

Как видно число фирм, связанных с продажей компьютерной техники на рынке Брянска велико. Однако, анализируемый нами магазин отличается от всех своих конкурентов прежде всего специализацией. Артбук специализируется прежде всего на продаже конкретно ноутбуков и нетбуков, в то время как все остальные магазины в первую очередь ориентированы на продажу стационарных компьютеров и ноутбуки для них лишь некоторое разнообразие товарного ассортимента.

В силу своей специализации Артбук старается представлять на витрине наиболее интересные модели ноутбуков. В каждом магазине не витринах представлено около 30 моделей различных фирм, ценовых категорий и качественных характеристик. Другие же магазины такого же класса, которые продают ноутбуке на равне с персональными компьютерами, представляют на витринах «ходовые» модели, а более мощные и интересные предпочитают привозить под заказ, чтобы дорогая модель не «пылилась» на витрине в ожидании своего покупателя.

Даже по самой характеристике товара очень велика разница между компьютером и ноутбуком. Таблица сравнения приведена ниже.

Таблица № 2

Сравнительная характеристика ноутбука и компьютера

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Критерий | Ноутбук | Компьютер |
| Габариты | + | - |
| Мобильность | + | - |
| Встроеные модули | + | - |
| Возможность апгрейда | - | + |
| Емкость памяти | - | + |

Как видно из таблицы 1 ноутбук выигрывает в плане мобильности, своего компактного размера, наличия уже встроеных в него клавиатуры, мыши, дисплея, вебкамеры, колонок, микрофона, а к компьютеру все это приобретается и подключается отдельно. Однако ноутбук уступает ПК по возможностям апгрейда, что достаточно важно в современном динамично развивающемся мире. К тому же для продвинутых пользователей очень важным может оказаться объем памяти, который можно встроить в машину.... так максимальный объем жесткого диска ноутбука может достигать в редких случаях 1Тбайт, то в ПК можно установить несколько жестких дисков и их суммарный объем будет значительно превышать Тбайт.

Определим место каждой группы товаров на рынке города. Для этого необходимо построить матрицу БКГ (Рис. 1).

Рис.1. Матрица БКГ



На рис. 1 цифрами обозначены следующие группы товаров:

1. Электронные книги
2. Моноблоки
3. Неттопы
4. Нетбуки
5. Ноутбуки.

Таким образом можно сделать вывод о том, что ноутбуки, которые занимают основное место в объеме продаж фирмы постепенно перестают быть «звездами» и переходят в разряд «дойных коров», становясь предметом повседневного пользования, становясь более доступными для покупателей.

А вот в разряде «звезд» на данный момент прочно укрепились нетбуки. Они популярны благодаря своей мобильности, интересному дизайну. Это то, что нужно активным, современным людям, тем, кто часто ездит в командировки.

Электронные книги, моноблоки и неттопы совсем недавно всколыхнули общественность. Темп роста предложения этих товаров на рынке города Брянска очень велик. Все продавцы компьютерной техники стараются быстрее конкурентов предложить новинки, даже не смотря на то, что объем продаж их сравнительно не велик, большинство людей даже и не знают о таких «приспособлениях».

Таким образом, в плане конкуренции товара покупатель в зависимости от своих требований может решить стоит ли ему приобретать ноутбук или же стоит отдать предпочтение компьютеру, а соответственно стоит ли идти в магазин, где представлены лишь ноутбуки или в компьютерный магазин. Конечно, ноутбук продает себя сам своей мобильностью, однако еще один важный фактор в пользу конкурентов — консервативные взгляды населения, мнение о том, что ноутбук — ненадежная техника, и уступает в мощности компьютеру, к тому же и стоит дорого.

Существует серьезная ценовая борьба между конкурирующими фирмами, особенно тяжело конкурировать с крупными торговыми сетями, в которых предлагаются различные акции для привлечения покупателей. Эльдорадо, например, часто предлагает некоторые модели ноутбуков по цене, значительно ниже, чем даже себестоимость того же ноутбука в «Артбуке». Или же Мвидео по договоренности с банком предлагает очень выгодные условия кредитования на свои товары, в том числе и ноутбуки.

В борьбе за клиентов каждая компания прибегает к различным «уловкам». Старается применять различные традиционные и не очень маркетинговые ходы. Помимо традиционной в рыночных условиях ценовой конкуренции (согласно которой борьба за потребителя ведется в области снижения цен) применяются и неценовые методы ведения конкурентной борьбы.

## 2.2 Глубокий анализ внешней среды

Различают внешнюю среду прямого и косвенного воздействия. К среде прямого воздействия относят фирмы-конкуренты, покупателей, поставщиков; косвенного – политические, экономические, социальные и технические факторы (PEST-факторы). Рассмотрим подробнее воздействие каждого из факторов на анализируемую фирму.

Портер предложил для анализа факторов прямого воздействия модель пяти сил (Рис. 2).

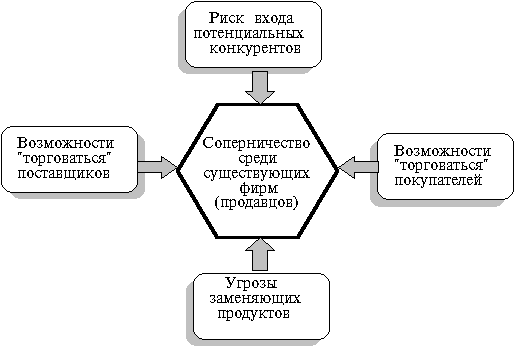


Рис. 2. Пять сил Портера.

Риск входа потенциальных конкурентов (первая сила Портера) создает опасность прибыльности компании. С другой стороны, если этот риск мал, компания может повышать цену и увеличивать доходы. Конкурентная сила этого фактора сильно зависит от высоты барьеров входа (стоимости входа в отрасль). Имеется три основных источника таких барьеров:

- лояльность к торговой марке покупателей (входящие компании должны перекрыть это значительными инвестициями);

- абсолютное преимущества по издержкам (более низкие издержки производства обеспечивают существующим компаниям существенные преимущества, которые трудно достичь новым компаниям);

- экономия на масштабе (это преимущество ассоциируется с большими компаниями). Она связана со снижением издержек при массовом производстве стандартизированной продукции, скидками при больших закупках сырья, материалов и комплектующих, снижением удельных расходов на рекламу и т.д.

Все это создает значительные трудности для компаний, начинающих производство. Среди недавно появившихся конкурентов в отрасли розничной торговли компьютерной техникой можно выделать магазин «Точка доступа», открывшийся в Советском районе.

Второй конкурентной силой по Портеру является соперничество существующих в отрасли компаний. Здесь следует выявить влияние трех факторов:

- структуру отраслевой конкуренции,

- условия спроса,

- высоту барьеров выхода в отрасли.

Структура отраслевой конкуренции зависит от степени консолидации в отрасли (фрагментарная ли она,имеются условия олигополии или монополии). Фрагментарная отрасль представляет потенциально больше угроз, чем благоприятных возможностей, т.к вход в такие отрасли сравнительно легок.

В консолидированных отраслях компании, как правило, большие и независимые. Таким образом, конкурентные действия одной компании прямо воздействуют на рыночную долю конкурентов, вызывая их ответные действия и раскручивая спираль конкуренции. Возможности таких компаний вести ценовую войну представляют главную конкурентную угрозу. В этом случае компании стремятся конкурировать по качественным отличительным преимуществам, т.е. конкурентная война ведется с позиций лояльности к торговой марке и минимизации вероятности ценовой войны. Успех такой тактики зависит от возможностей в отрасли дифференциации продукции.

Рост спроса в отрасли ведет к умеренной конкуренции при обеспечении больших возможностей для экспансии. Спрос растет вместе с рынком, компании могут увеличить скорость возврата инвестиций, и это делает компанию более привлекательной. Наоборот, снижение роста вызывает большую конкуренцию, компании могут отобрать рынки сбыта только у других компаний. Таким образом, уменьшение спроса - главная опасность увеличения конкуренции.

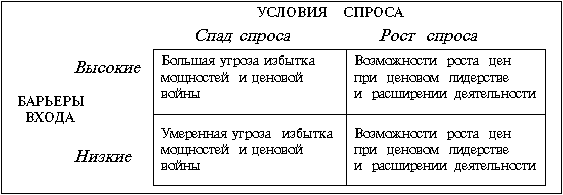
Барьеры выхода являются серьезной опасностью,когда спрос в отрасли падает. Барьеры выхода являются экономическими и эмоциональными факторами, которые удерживают компанию, даже если доходы малы. В результате появляются излишние производственные мощности, что ведет к интенсификации ценовой конкуренции, т.к. компании сбрасывают цены, пытаясь использовать простаивающие мощности.

Обычно барьеры выхода включают следующие обстоятельства: - инвестиции в оборудование не имеют альтернатив их использования и, если компания оставит отрасль, их надо списывать; - высокая фиксированная стоимость выхода из-за выплат увольняемым рабочим; - эмоциональное тяготения к отрасли; - стратегические взаимоотношения между СЗХ, например, соображения синергизма или интеграции между ними; - экономическая зависимость от отрасли: например если компания недиверсифицирована, она вынуждена остаться в отрасли.

Между отдельными факторами конкуренции существует определенная взаимосвязь (табл.3).

Таблица № 3

Спрос и барьеры выхода как аргументы благоприятных возможностей и угроз в консолидированной отрасли



Силы конкуренции, действующие на фирму в отрасли, эволюционируют в течение жизненного цикла отрасли. Быстрый рост отрасли ослабляет конкурентные силы. На этой стадии имеются благоприятные возможности для экспансии и захвата рыночных сфер. Угроза конкуренции, особенно ценовой, возрастает в период замедления роста. В стадии зрелости угрозы конкуренции спадают и имеется возможность ограничить ценовую конкуренцию за счет согласия ценовых лидеров. Поэтому в этой стадии наблюдается относительно высокая прибыльность. Неценовая конкуренция может играть большую роль на этой стадии и она важна для компаний, использующих преимущества дифференциации продукции. Ситуация меняется в стадии спада. Конкуренция особенно растет, если высоки барьеры выхода, прибыль падает и существенна опасность ценовой войны.

Третьей портеровской силой является возможность покупателей "торговаться". Она представляет угрозу давления на цены из-за потребностей в лучшем качестве или сервисе. Слабые покупатели, наоборот, допускают рост цен и повышение прибыли. Покупатели наиболее сильны в следующих ситуациях:

- когда поставляющая отрасль состоит из многих малых компаний, а покупателей мало и они большие,

- когда покупатели делают закупки в больших количествах,

- когда отрасль зависит от покупателей в большей части своей деятельности,

- когда покупатели могут выбирать между снабжающими отраслями по критерию минимума цен, что увеличивает ценовую конкуренцию в отрасли,

- когда экономически для покупателей приобретения у разных компаний рассматриваются как единое целое,

- когда покупатели используют угрозу реализации своего снабжения путем вертикальной интеграции.

ООО «РФ-Групп» привлекает покупателей с помощью акции «-500 рублей», однако, российский потребитель не склонен доверять продавцам, и не часто покупатели верят в действие акции, что затрудняет ее реализацию.

Четвертой конкурентной силой выступает давление со стороны поставщиков. Оно заключается в их угрозе поднять цены, вынуждая компании снизить количество поставляемой продукции, а следовательно, и прибыль. Альтернативно - слабые поставщики дают возможность снизить цены на их продукцию и требовать более высокого качества. Наиболее мощным является давление со стороны поставщиков в следующих случаях:

- когда поставляемый продукт имеет мало заменителей и он важен для компании;

- когда компании отрасли не важны для снабжающих фирм;

- когда поставщики поставляют такие продукты, что для компаний дорого переключаться с одного вида на другой;

- когда поставщики используют угрозу вертикальной интеграции вперед;

- когда покупающие компании неспособны использовать угрозу своей вертикальной интеграции назад.

В нашем случае не так велико число поставщиков ноутбуков. Однако заключение договоров о скидках при поставке может снизить затраты на приобретение продукции, что позволит удерживать минимальные цены на ноутбуки на рынке города Брянска.

Пятой конкурентной силой является угроза появления заменяющих продуктов. Существование полностью заменяющих продуктов составляет серьезную конкурентную угрозу, ограничивающую цены компании и ее прибыльность. Однако, если продукты компании имеют немного полных заменителей, то компании имеют возможность повысить цены и получить дополнительную прибыль, и их стратегии должны использовать этот факт.

Ноутбук можно заменить только стационарным компьютером и наоборот. Хорошо зарекомендовав себя на рынке ноутбуков, можно было бы окончательно «добить» конкурентов, вырвавшись на рынок стационарных компьютеров.

Для анализа PEST-факторов используют PEST-анализ. (Табл. 4).

Таблица № 4

PEST-анализ

|  |  |
| --- | --- |
| Политико-правовые | Экономические |
| * Изменения в законе о правах потребителей * Изменения в таможенном законодательстве | * Общая характеристика экономической ситуации (Спад, подъем, пик, дно) * Курс национальной валюты * Уровень инфляции * Уровень безработицы |
| Социальные | Технологические |
| * Изменения структуры доходов и расходов населения * Изменение в стиле жизни (снижение потребности в компьютерах) | * Появление нового вида компьютерной техники (моноблоки, электронные книги) * Появление новых видов защиты ПО от нелегального распространения |

Детальное сравнение магазинов «Артбук» с магазинами конкурентов представлено в приложении 1. Из таблицы видно, что наша компания занимает лидирующее место, поэтому очень важно его удержать и упрочить.

## 2.3. Оценка слабых и сильных сторон предприятия

Определим сильные и слабые стороны ООО «РФ-Групп», угрозы внешней среды и возможности дальнейшего укрепления ее позиций на рынке.

Сильные стороны:

* наличие фирменного стиля компании
* молодой, энергичный, хорошо обученный персонал
* узкая специализация
* акция «-500 рублей от цены конкурента»
* уютная атмосфера в магазинах
* широкий выбор периферии к основному товару — ноутбукам
* послепродажная поддержка клиентов, оказание консультационной и сервисной помощи
* вежливое обслуживание, отзывчивый персонал
* зависимость от курса доллара

Слабые стороны:

* зависимость от курса доллара

Возможности развития:

* расширение занятого сегмента рынка
* выход на новые рынки сбыта
* снижение курса доллара
* поиск более выгодных условий поставки товара, новых поставщиков

Угрозы:

* низкие цены у конкурентов
* более выгодные условия кредитования у конкурентов
* наличие у конкурентов более выгодных моделей ноутбуков и периферии
* увеличение курса доллара

Таблица № 5

SWOT-анализ

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Сильные стороны | Слабые стороны |
| Возможности | * Высокий уровень сервиса приводит к уважению и прочной положительной репутации среди клиентов * Узкая специализация позволяет отслеживать все новинки на данном рынке * Акция «-500 рублей» дает возможность сделать более выгодную покупку | * Анализ цен на ноутбуки отводит внимание от анализа цен конкурентов по другим товарным группам, корректировка цен приведет к притоку покупателей * Отсутствие продажи расходных материалов для принтеров, возможность расширить ассортимент товаров |
| Угрозы | * Грамотных специалистов могут переманить фирмы-конкуренты * Акция «-500» приводит к продаже некоторых моделей ноутбуков по цене ниже себестоимости | * Широкий выбор периферии может не соответствовать веяниям моды и стиля, от чего товар может залеживаться |

## 2.4. Выбор ориентиров и определяющей стратегической модели развития торговой организации

Построим дерево целей организации. (Рис.2)

Стать лидером на рынке компьютерных технологий г. Брянска

Выйти на новый сегмент рынка

Завоевать большую долю рынка

Рис. 3. Дерево целей организации

1. · идеалы – ориентиры (прямоугольник), которые мы не рассчитываем достичь в обозримом периоде, но допускаем приближение к ним;
2. · цели (прямоугольник с закругленными углами) - наиболее общие ориентиры деятельности фирмы в планируемом периоде, достижение которых предполагается в полном объеме или в большей части;
3. · задачи (эллипс) - конкретные, количественно измеряемые ориентиры, описание серии рабочих функций, определяющие форму и время выполнения задания.

# 3. Разработка и обоснование стратегии фирмы.

А теперь рассмотрим стратегию развития фирмы, согласно приведенному выше дереву целей, определим конкретные задачи и мероприятия по их достижению.

1. Завоевать большую долю рынка.

1.1. Снизить цены.

Достичь данной цели можно следующими путями:

* + - поиск более выгоднях условий поставок, что позволит сократить затраты на приобретение товара

Если в среднем скидка на поставку ноутбуков составит 2%, в реальном выражении от цены ноутбука можно будет сэкономить до 500 рублей. При объеме поставки от 50 машин можно сэкономить от 25 000 рублей.

* + - Поиск новых поставщиков
    - снижение постоянных расходов и потерь отнесенных на себестоимость продукции
  1. Расширение ассортимента.

На данный момент в магазинах фирмы представлено все необходимое для пользования ноутбуком, его апгрейда, ремонта, ухода за ним, все, что может понадобиться для организации рабочего места. Однако есть кое-какие недостатки, которые было бы неплохо устранить: завести в продажу расходные материалы для принтеров (картриджи, краску для струйных принтеров, фотобумагу), новые виды кабелей (например USB 3.0., s/pdif).

* 1. Обновление ассортимента.

Необходимо следить за изменениями в IT-сфере, и быстрее, чем конкуренты, выводить на рынок города новинки компьютерных технологий:

* + - электронные книги
    - моноблоки
    - неттопы
    - USB 3.0.
    - планшетные ПК.

1. Выйти на новый сегмент рынка.

2.1. Вывод на рынок нового товара в уже существующих условиях.

Как уже говорилось выше — необходимо в рамках существующего положения фирмы вывести на рынок Брянска технические новинки IT-индустрии, познакомить с ними потребителей, вызвать интерес, заинтересовать, сделать все, чтобы в поисках чего-то более совершенного клиент пришел именно в наш магазин.

* 1. . Вывод на рынок совершенно нового бренда.

Рынок ноутбуков в Брянске уже завоеван, фирма прочно зарекомендовала себя и имеет твердые позиции, однако совершенно не затронут нам рынок стационарных компьютеров. К тому же, у фирмы есть незадействованые торговые площади.

* 1. Выход на качественно новый рынок.

В последние годы очень широкое распространение получили интернет-технологии. Они затронули и рынок г. Брянска. Все большуу популярность и распространение получают технологии интернет-магазинов.

Достоинства такого магазина:

* Отсутствие склада (работа «под заказ») позволяет сэкономить средства на хранении и складировании товара.
* Свободный доступ клиентов из любого удобного им места и в любое удобное для них время
* Небольшое число обслуживающего персонала
* Современность и актуальность

Расходы на открытие такого магазина представлены в таблице № 7.

Таблица № 7

Расходы на открытие интернет-магазина

|  |  |
| --- | --- |
| Статья расходов | Сумма расходов |
| Разработка «движка интернет-магазина» (включая дизайн, проектирование, программирование, наполенение товарами, размещение в интернете) | 65000 |
| Организация рабочего места | 30000 |
| Монтаж сети, настройка оборудования | 3000 |
| Ежемесячные расходы (офисные расходы, затраты на администрирование, ком. платежи) | 15000 |
| Итого | 113000 |

Как видно из таблицы №7 затраты на открытие и обслуживание интернет-

магазина не так велики. И при продаже в среднем в месяц до 5ти наименований товара (не включая «мелочевку») срок окупаемости составит 113000/(5\*25000) = 0,9 месяца.

# Заключение

Проведенный в курсовой работе анализ конкурентных преимуществ ООО «РФ-Групп» показал что:

* Фирма занимает одно из лидирующих мест на рынке компьютерной техники г. Брянска несмотря на серьезную конкуренцию. Этому способствуют следующие факторы:
* Специализация фирменных магазинов
* Высокое качество обслуживания и оказываемого сервиса
* Представленный в магазинах ассортимент товарной продукции соответствует веяниям моды и уровню технического развития региона

# Список использованной литературы

1. Семенова, И.И. История менеджмента. Учебное пособие для вузов / И.И.Семенова. - М.:ЮНИТИ-ДАНА, 2003. - 222с.

2. Вишневская, О.В. Направленность стратегического развития

предприятия: модели, контроль и управляющие воздействия /О.В.Вишневская // Менеджмент в России и за рубежом. - 2004. - №5. - С.58-66.

3. Тимофеева, М.С. Российское предпринимательство и проблемы развития / М.С.Тимофеева //Известия высших учебных заведений. Технические науки. - 2004. - №8. - С.38-45.

4. Стратегическое планирование /под ред. Э.А.Уткина. - М.: Ассоциация авторов и издателей «Тандем», ЭКСМОС, 1998.

5. Лапшин,П.П. Синергический эффект при слияниях и поглощениях компаний /П.П.Лапшин, А.Е.Хачатуров //Менеджмент в России и за рубежом. - 2005. - №2. - С.21-31.

6. Жигун, Л.А. Особенности механизма регулирования конкуренции предприятий, занимающих доминирующее положение на товарных рынках /Л.А.Жигун //Менеджмент в России и за рубежом. - 2005. - №4. - С.23-35.

7. Белковский, А.Н. Конкурентная стратегия и Россия (точка зрения Майкла Портера) / А.Н.Белковский // Менеджмент в России и за рубежом. - 2004. - №5. - С.3-11.

8. Еваленко, М. Потенциал малого предпринимательства и законы российских регионов / М.Еваленко // Российский экономический журнал. - 2005. - №3. - С.39-47.)

9. Блинов, А.Я. Управление региональными рынками / А.Я.Блинов, В.Я.Захарова // Менеджмент в России и за рубежом. - 2004. - №1. - С.3-8.

10. Экономическая стратегия фирмы: Учебное пособие /под ред. А.П.Градова. - СПб.: Специальная литература, 2003. - 389с.

11. Уткин, Э. А. Управление фирмой. /Э.А.Уткин. - М.: АКАЛИС, 1996. 516 с.