Государственное образовательное учреждение

высшего профессионального образования

«Санкт – Петербургский государственный политехнический университет»

Факультет экономики и менеджмента

Кафедра «Предпринимательство и коммерция»

**Курсовой проект**

**по дисциплине «Маркетинг»**

**на тему «SWOT – анализ ООО «Кей»**

Выполнил:

Измайлов М.К., гр. 2071/1

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

Принял:

Щёголев В.В.

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

Санкт – Петербург

2008

**Реферат**

Измайлов М.К. SWOT-анализ ООО «Кей»: Курсовой проект по дисциплине «Маркетинг». СПб.: СПбГПУ, 2008, стр. 31, рис. 2, табл. 10, приложение 1.

МАРКЕТИНГ, РЫНОЧНАЯ СИТУАЦИЯ, ВНУТРЕННЯЯ И ВНЕШНЯЯ СРЕДА, SWOT-АНАЛИЗ, СИЛЬНЫЕ И СЛАБЫЕ СТОРОНЫ, ВОЗМОЖНОСТИ И УГРОЗЫ, ПРОБЛЕМНОЕ ПОЛЕ ПРЕДПРИЯТИЯ, МАРКЕТИНГОВАЯ СТРАТЕГИЯ

В курсовом проекте осуществляется SWOT-анализ предприятия ООО «Кей». Суть работы заключается в определении сильных и слабых сторон предприятия, нахождении возможностей и угроз внешней среды фирмы. На основании этих данных строится маркетинговая стратегия развития фирмы. В итоге работы, я пришёл к выводу, что наиболее существенной задачей фирмы является решение проблемы увеличения продаж. Самым лучшим вариантом развития является расширение в регионах.

**Содержание**

[Реферат](#_Toc197446011)

[Введение](#_Toc197446012)

[1. Описание хозяйственной деятельности организации](#_Toc197446013)

[2. Анализ внешней среды](#_Toc197446014)

[3. Анализ внутренней среды](#_Toc197446015)

[4. Формирование матрицы SWOT – анализа](#_Toc197446016)

[5. Определение основных направлений развития предприятия](#_Toc197446017)

[Заключение](#_Toc197446018)

[Список использованных источников](#_Toc197446019)

[Приложение. Рынок компьютерной техники в Санкт-Петербурге](#_Toc197446020)

**Введение**

Основным инструментом регулярного стратегического управления или матрицей качественного стратегического анализа является SWOT.

SWOT – это аббревиатура начальных букв английских слов:

* Strengths – силы;
* Weaknesses – слабости;
* Opportunities – возможности;
* Threats – угрозы.

Таким образом, SWOT – анализ – это определение сильных и слабых сторон предприятия, а также возможностей и угроз, исходящих из его ближайшего окружения (внешней среды).

* Strength – сильная сторона: внутренняя характеристика компании, которая выгодно отличает данное предприятие от конкурентов.
* Weakness – слабая сторона: внутренняя характеристика компании, которая по отношению к конкуренту выглядит слабой (неразвитой), и которую предприятие в силе улучшить.
* Opportunity – возможность: характеристика внешней среды компании (т.е. рынка), которая предоставляет всем участникам данного рынка возможность для расширения своего бизнеса.
* Threat – угроза: характеристика внешней среды компании (т.е. рынка), которая снижает привлекательность рынка для всех участников.

На основании последовательного рассмотрения этих факторов принимаются решения по корректировке целей и стратегий предприятия (корпоративных, продуктовых, ресурсных, функциональных, управленческих), которые, в свою очередь, определяют ключевые моменты организации деятельности.

Процедура проведения SWOT – анализа в общем виде сводится к заполнению матрицы, в которой отражаются и затем сопоставляются сильные и слабые стороны предприятия, а также возможности и угрозы рынка. Это сопоставление позволяет чётко определить, какие шаги могут быть предприняты для развития компании и, на какие проблемы необходимо обратить особое внимание.

Данная матрица предоставляет руководителям компании структурированное информационное поле, в котором они могут стратегически ориентироваться и принимать решения.

Хотелось бы отметить, что внешний анализ, помимо оценки рыночной конъюнктуры, о чём упоминалось выше, должен охватывать такие сферы, как экономика, политика, технология, международное положение и социально – культурное поведение, т.е. проводиться в соответствии с моделью GETS, что означает четыре группы внешних сил давления:

* Government – правительство;
* Economy – экономика;
* Technology – технология;
* Society – общество.

Процедуры внутреннего анализа могут и должны включать в себя оценку уникальности ресурсов и технологий, основных компонентов менеджмента, корпоративной культуры, и, прежде всего, самого продукта, его качества.

Оценка сильных и слабых сторон предприятия по отношению к возможностям и угрозам внешней среды определяет наличие у фирмы стратегических перспектив и возможность их реализации. Понятно, что при этом будут возникать препятствия (угрозы), которые необходимо преодолевать. Отсюда следует переориентация методов управления развитием предприятия с опоры на уже достигнутые результаты, освоенные товары и используемые технологии (внутренние факторы) на изучение ограничений, накладываемых внешней рыночной средой (внешние факторы).

Итак, матрица SWOT – анализа представляет собой удобный инструмент структурного описания стратегических характеристик среды и предприятия. При построении матрицы применена, так называемая «дихотомическая процедура», используемая во многих областях знаний (философия, математика, ботаника, соционика, информатика и др.). Тогда элементы матрицы представляют собой «дихотомические пары» (пары взаимоисключающих друг друга признаков), что позволяет снизить энтропию взаимодействия среды и системы за счет описания ситуации «крупным мазком».

Необходимо точно обозначить цель матрицы стратегического анализа предприятия. Цель SWOT – анализа – сформулировать основные направления развития предприятия через систематизацию имеющейся информации о сильных и слабых сторонах фирмы, а также о потенциальных возможностях и угрозах.

Задачи SWOT – анализа:

1. Выявить сильные и слабые стороны по сравнению с конкурентами;
2. Выявить возможности и угрозы внешней среды;
3. Связать сильные и слабые стороны с возможностями и угрозами;
4. Сформулировать основные направления развития предприятия.

# Описание хозяйственной деятельности организации

Работа написана на примере ведущего розничного продавца компьютерной техники и комплектующих на рынке Санкт – Петербурга – компании «Кей».

«Компьютер – Центр «КЕЙ» был основан 1 декабря 1991 года и специализировался на продаже программного обеспечения собственной разработки, а также расходных материалах для компьютерной техники.

Первый полноценный компьютерный магазин в Санкт – Петербурге, торгующий в розницу широким ассортиментом компьютерной техники и расходных материалов, был открыт в 1992 году на Литейном проспекте, дом 57. Это был первый магазин Компьютер – Центра «КЕЙ» – единственный магазин в Петербурге, в котором можно было найти все: от ленточки или кабеля к принтеру до мощных сетевых станций.

На сегодня в сети розничных продаж «КЕЙ» действует 20 магазинов, в том числе центральный двухэтажный компьютерный супермаркет «Кей» на Московском 25 и супермаркеты КЕЙ в В. Новгороде, Воронеже, Череповце, Петрозаводске, Белгороде, Липецке, Н. Новгороде.

«КЕЙ» является ведущим официальным партнером в Северо – западном регионе таких лидеров компьютерной индустрии как Intel, Microsoft, Canon, HP, Xerox, Epson, Lexmark, Samsung, LG, Sony, Philips, NEC, Seagate, MSI, ASUS и другие.

Компьютер – Центр «КЕЙ» прежде всего отличается самым широким выбором офисной, компьютерной и фото – видеотехники. Кроме того здесь представлен самый широкий выбор расходных материалов от уже забытых многими ленточек для матричных принтеров до картриджей к современным цветным лазерным принтерам. В магазинах всегда можно найти комплектующие, необходимые для модернизации и расширения возможностей имеющихся компьютеров большинства производителей. В ассортименте «КЕЙ» покупатель всегда может найти как недорогие и популярные модели, так и эксклюзивную и высокопроизводительную компьютерную технику. Кроме того, фирма производит компьютеры любой конфигурации собственной марки КЕЙ, которые отличаются проверенной надежностью и фирменным сервисом, осуществляемым собственным сервис – центром.

В «КЕЕ» проводится контроль качества, опирающийся на опыт и профессионализм множества специалистов. Надежность компьютеров КЕЙ проверена десятками тысяч покупателей. Имея самый продолжительный и богатый опыт технической поддержки, на сегодня специалисты сервис – центра «КЕЙ» являются одними из самых квалифицированных и авторитетных среди коллег. Сервис – центр КЕЙ предлагает гарантийное и постгарантийное обслуживание, ремонт и модернизацию компьютеров, выездное обслуживание клиентов.

Единый стиль фирменной торговли предполагает не только единый ассортимент и цены, узнаваемые вывески на магазинах «КЕЙ», прежде всего, это единая политика обслуживания покупателей. Каждый продавец проходит подготовку в собственном учебном центре «КЕЙ». Программа подготовки продавцов включает не только знание компьютерной техники, но и культуру обслуживания покупателей. В магазинах работают ненавязчивые или внимательные продавцы, вся реклама достоверна. Покупатели всегда могут рассчитывать на строгое соблюдение прав потребителей. А самый широкий ассортимент и квалификация продавцов позволяют подобрать необходимое решение практически для любых задач покупателя. Именно поэтому большинство покупателей становятся нашими постоянными клиентами (75% покупателей совершают повторные покупки).

Осенью 2000 года впервые среди компьютерных компаний введена дисконтная карта – это система автоматического учета и прогрессивного накопления скидок покупателям. На сегодня обладателями карт накопительных скидок КЕЙ являются более 230000 покупателей. По количеству дисконтных карт, находящихся в обращении у покупателей, «КЕЙ» уже занимает одно из первых мест в Петербурге.

Также у фирмы есть собственная web-страница в интернете http://www.key.ru, на которой представлена исчерпывающая информация о фирме и реализуемых ею товарах и оказываемых услугах.

Осуществляется продажа компьютерной техники в кредит. Кредит на приобретение товара предоставляет банк, оформление кредита производится при заказе компьютера или комплектующих. Клиент вносит первоначальный взнос в размере 20 – 30% от стоимости покупки. Для осуществления продажи мебели в кредит заключены договоры с банком «Русский стандарт», «Ренессанс кредит» и «Home credit».

ООО «Кей» является коммерческой организацией. Оно действует на основе самофинансирования и самоокупаемости, является юридическим лицом, имеет в собственности обособленное имущество, приобретает гражданские права и несёт гражданские обязанности, необходимые для осуществления своей деятельности. Общество несет ответственность по своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом, на которое по действующему законодательству может быть обращено взыскание. Общество имеет самостоятельный баланс.

Основными потребителями ООО «Кей» являются корпоративные заказчики. Это связано с тем, что для частных заказчиков – розничных покупателей, предназначена реализация изделий через сеть салонов. Среди потребителей ООО «Кей» как городские, так и региональные покупатели. Это офисы, гостиницы, крупные региональные компании, желающие произвести компьютеризацию в своей фирме.

Доставка продукции по городу составляет 150 – 300 рублей в зависимости от суммы и массы покупки. Доставка продукции, общей стоимостью от 45000 рублей осуществляется бесплатно. Курьерская доставка сложной техники (компьютеры, принтеры, ноутбуки, мониторы, фотоаппараты, КПК, сканеры) осуществляется только после проверки и оформления в магазине в присутствии покупателя. Доставка осуществляется силами собственного транспортного подразделения.

Продажа предполагает самостоятельное ознакомление покупателей с представленными в торговом зале образцами. После осмотра продукции менеджер консультирует покупателей по способу оформления, наполнению, функциональному назначению предполагаемого изделия и т.д.

Специфика деятельности – продажа компьютеров – предполагает, достаточно большую площадь торгово – выставочного зала, в котором помимо моделей компьютеров вниманию покупателя предлагаются все возможные варианты комплектующих и сопутствующих товаров.

**2. Анализ внешней среды**

В начале о ситуации на рынке ПК в целом: в мае 2007 г. агентство DISCOVERY Research Group завершило исследование российского рынка компьютерной техники.

По данным профильных специалистов, структура ПК рынка в России в 2006 году выглядела следующим образом: 76,4% – настольные компьютеры, 21,4% – ноутбука, 2,2% – серверы стандартной архитектуры.

Согласно данным Gartner, объем российского рынка персональных компьютеров вырос за 2006 г. почти на 22%, составив 6,88 млн. шт (более 5 млн настольных ПК и почти 1,9 млн ноутбуков). Важной тенденцией на рынке ноутбуков стало бурное развитие сегмента ноутбуков в ценовой нише до $1000. Лидером является компания Acer, реализовавшая за год 517 тыс. ноутбуков.

В тоже время по оценке IDC, в 2006 г. продажи персональных компьютеров выросли в России на 19% и составили 7,3 млн штук, в том числе 5,4 млн настольных компьютеров и 1,9 млн ноутбуков.

Основными покупателями компьютеров в России были и остаются корпоративные заказчики. В настоящий момент особенно активно интересуются компьютеризацией своего бизнеса малые и средние компании. Российские юридические лица приобретают 80 % всех проданных в стране компьютеров, хотя на рынках Западной Европы на них приходится только 70 % продаж. Однако небольшой по объему российский рынок розничных продаж растет более быстрыми темпами, опережая рост в корпоративном сегменте и сегменте госзаказов в несколько раз.

На рынке серверов наиболее быстрорастущим сегментом в 2006 году стал сегмент blade – серверов: в 2005 году, по данным IDC, было продано порядка 3,5 тыс. таких систем, а в 2006 – м – 7,8 тыс.

В 2006 году в России было продано около 1,3 млн. смартфонов. Рост продаж стал следствием изменения потребительских предпочтений и снижения цен на смартфоны.

Согласно данным аналитического агентства Context за 2006 года в Россию было поставлено 5,9 млн. мониторов (включая плазменные панели). Доля ЖК мониторов составила более 98% в количественном выражении, ЭЛТ мониторов – 1.7%, менее чем 0.3% приходится на плазменные панели.

Согласно имеющимся данным, в 2006 году количество принтеров, МФУ и цифровых копировальных устройств, поставленных на российский рынок, сократилось на 3% по сравнению с 2005 годом и составило 4,3 млн. штук. Тем не менее, темпы роста рынка в стоимостном выражении сохранились на довольно высоком уровне — 10%, а емкость рынка достигла $1,2 млрд.

Согласно долгосрочному прогнозу до 2010 года российский рынок персональных компьютеров будет стабильно расти в среднем на 17% в год. На конец прогнозируемого периода доля ноутбуков в денежном выражении окажется больше доли настольных компьютеров, хотя в количественном выражении последние будут по – прежнему удерживать лидерство. По мнению специалистов Мининформсвязи, к 2010 г. обеспеченность россиян компьютерами вырастет до 43 на 100 жителей.

Теперь перейдём к теоретической части анализа. Любая фирма функционирует, имея связи с рынком: поставляя на него услуги, обеспечивая покупателей соответствующей информации. С рынка фирма получает деньги и снова информацию – об объемах и темпах продажи, мнения покупателей, данные об услугах конкурентов и т.д. Таким образом, возникает замкнутая система, функционирующая как единое целое.

Кроме того, имеется еще одна замкнутая система, в которой компания является как бы принимающим звеном по отношению к поставщикам товаров. В ответ на этот материальный поток, фирма направляет информацию и деньги.

В итоге фирма оказывается тесно связанной с тем, что в теории маркетинга принято называть внешней средой. К внешней среде обычно относят:

* покупателей с их демографическими характеристиками, определяющими сбыт товаров и услуг;
* конкурентов;
* посредников – транспортные фирмы, торговые агенты и т.п.;
* финансовые учреждения;
* рекламные агентства;
* таможенные и другие правительственные органы;
* готовящиеся законы;
* экономическую ситуацию в стране;
* политический климат;
* развитие и достижения НТР;
* культурные традиции.

Таким образом, понятие внешней среды складывается из двух составляющих:

* факторы макросреды;
* факторы непосредственного окружения фирмы.

**2.1 Макросреда**

К факторам макросреды обычно относят:

* экономическое состояние страны;
* политико – правовой аспект;
* социальное и культурное окружение;
* научно – техническое и технологическое развитие общества.

Изучение экономического состояния позволяет понять действующие законы – темпы инфляции, соотношения валют, нормы налогообложения и их тенденции, уровень безработицы; и увидеть возможности использования природных и человеческих ресурсов.

Для компании ООО «Кей» особое значение имеют уровень налогов в стране, уровень компьютерной грамотности населения; уровень безработицы оказывает косвенное влияние через изменение покупательной способности населения.

Анализ политического окружения и правовых аспектов позволит фирме установить для себя допустимые границы действий во взаимоотношениях с другими аспектами правовой системы.

Политико – правовая составляющая для ООО «Кей» состоит в законах и нормативных актах, регулирующих торгово – предпринимательскую деятельность в Санкт – Петербурге и других городах, в которых присутствуют филиалы, ввоз товаров из – за рубежа. Изучение социальной компоненты макроокружения позволяет выяснить уровень жизни населения, его отношение к качеству жизни, разделяемые ими ценности, уровень компьютерной грамотности и т.п.

Анализ научно – технического и технологического развития общества позволяет вовремя заметить и начать применять в практике достижения современной науки и техники в области рекламы, управления, доставки, продажи, а также в области информационного обеспечения, что может стать значительным конкурентным преимуществом.

Непосредственно на коммерческую деятельность фирмы развитие научно – технического прогресса в области производства влияние не оказывает; этот фактор значим только для фирм, производящих услуги, которые реализует компания.

**2.2 Ближайшее окружение**

Основу анализа ближайшего окружения фирмы составляет конкурентный анализ среды, который обычно строят на использовании модели пяти сил М. Портера. Согласно этой теории на деятельность фирмы оказывают влияние пять сил:

* конкурентная борьба внутри отрасли;
* угроза появления товаров и услуг – субститутов;
* угроза поставщиков;
* угроза появления новых конкурентов;
* угрозы покупателей.

В настоящее время на территории Санкт – Петербурга действует несколько организаций, занимающихся аналогичной торговлей ПК и комплектующими. Среди них можно выделить:

* конкурентов – гигантов (сеть компьютерных магазинов «Компьютерный мир»), занимающихся продажей различных видов компьютеров и комплектующих, как физическим, так и юридическим лицам;
* фирмы, занимающиеся реализацией электронной техники, в том числе и компьютерной техники (например, сеть магазинов бытовой техники «Мир»);
* средние фирмы, как «РиК компьютерс», имеющие разносторонние интересы на рынке;
* фирмы – косвенные конкуренты, торгующие сопутствующими товарами (сети салонов сотовой связи);
* фирмы, реализующие продукцию только одного производителя (магазины «Apple»).

Существенно, что сегмент рынка постоянно растет, особенно доля средней стоимости услуги, что обусловлено:

* стабильным качеством;
* особенностями структуры потребительского рынка;
* доступной ценой.

Рассматриваемая компания ООО «Кей» занимает на рынке довольно высокое положение, т.е. она реализует услуги по средним ценам и имеет самый большой ассортимент товаров. Основной упор в работе фирмы делается на реализацию только качественной продукции. В целом, компьютерная отрасль находится в стадии молодости. Это влечет за собой необходимость совершенствовать методы менеджмента. Все фирмы поддерживают средний уровень цен и конкурируют по таким параметрам как реклама, обслуживание, качество услуг, дополнительные услуги и т.п. В компьютерной отрасли конкуренцию нельзя назвать жесткой, т.к. спрос на продукцию растет быстрыми темпами. Вместе с тем методы дополнительно стимулирования покупателей быстро копируются конкурентами, и приходится прилагать немало усилий для сохранения положения в отрасли.

Количество фирм, стремящихся в отрасль, до сих пор растет, т.к. отрасль привлекает большим уровнем прибыли, малые финансовые затраты и растущий спрос на продукцию. Вновь пришедшие в отрасль фирмы предлагают продукцию по более низким ценам. Такая тенденция может привести к непропорциональности роста потребительского спроса и предложения в целом по отрасли, что нежелательно для фирмы ООО «Кей».

Такой фактор внешней среды как возможность создания товаров – субститутов определяется в первую очередь предпочтениями моды в обществе. Это влечет за собой необходимость проявления гибкости в работе организации: быстрой смены ассортимента, дополнительной закупки сопутствующих товаров, переквалификации специалистов и т. д. Уровень конкуренции с товаром – субститутом определяется степенью готовности, с которой покупатели способны предпочесть его данному товару.

Способность покупателей диктовать свои условия в фирме ООО «Кей» выражается как:

1. Изменение конфигурации уже готового компьютера – образца, стоящего на витрине;
2. Осуществление доставки и наладки системы;
3. Предоставление товарного кредита.

Для улучшенного понимания запросов покупателей, выявления направленности моды, покупательной способности населения, интереса, проявляемого к услугам фирмы, в деятельности фирмы используется такой инструмент, как обратная связь через интернет. На сайте фирмы существует специальный раздел для покупателей, где они оставляют свои пожелания и отзывы, информация обрабатывается, систематизируется и в дальнейшем используется в процессе принятия различных управленческих решений и выработке стратегии фирмы.

Влияние поставщиков продуктов обусловлено их большим числом и высоким уровнем конкуренции между ними.

Любая фирма в данной отрасли стремится к снижению действия рассмотренных сил для того, чтобы иметь возможность повысить уровень цен и достичь уровня прибыли выше среднего по отрасли. На каждую из этих сил фирма может воздействовать только посредством своей стратегии.

На основе проведённого анализа внешней среды формируется список возможностей:

1. Улучшение уровня жизни населения;
2. Появление новых поставщиков;
3. Снижение налогов и пошлин;
4. Совершенствование менеджмента;
5. Предложения о сотрудничестве от сторонних предпринимателей;
6. Разорение и уход фирм – продавцов.

Для оценки возможностей применяется метод позиционирования каждой конкретной возможности на матрице возможностей (таблица 2.1).

Таблица 2.1 Матрица «Вероятность/влияние» для позиционирования возможностей внешней среды

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Влияние  Вероятность | Сильное | Умеренное | Малое |
| Высокая | Улучшение уровня жизни населения | Разорение и уход фирм – продавцов |  |
| Средняя | Появление новых поставщиков | Совершенствова – ние менеджмента |  |
| Низкая | Снижение налогов и пошлин |  | Предложения о сотрудничестве от сторонних предпринимателей |

Аналогично формируется список угроз организации:

1. Сбои в поставках продукции;
2. Рост темпов инфляции;
3. Снижение уровня жизни населения;
4. Рост налогов и пошлин;
5. Появление новых фирм на рынке;
6. Увеличение конкурентных преимуществ со стороны конкурентов;
7. Изменение правил ввоза продукции;
8. Ужесточение законодательства.

Позиционируя каждую из угроз по степени её влияния и вероятности наступления, строится матрица угроз (таблица 2.2)

Таблица 2.2 Матрица «вероятность/влияние» для позиционирования угроз внешней среды

| Влияние  Вероятность | Разрушение | Тяжёлое | «Лёгкие ушибы» |
| --- | --- | --- | --- |
| Высокая | Изменение правил ввоза продукции | Снижение уровня жизни населения;  Рост налогов и пошлин |  |
| Средняя | Сбои в поставках продукции | Ужесточение законодательства | Появление новых фирм на рынке |
| Низкая | Увеличение конкурентных преимуществ со стороны конкурентов; | Рост темпов инфляции |  |

Матрицы, приведенные в виде таблиц 2.1 и 2.2, позволяют выявить только те возможности, которые имеют большое значение для организации, и их надо обязательно использовать и те угрозы, которые представляют очень большую опасность для организации.

Полученные внутри матрицы возможностей (таблица 2.1) девять полей имеют разное значение для организации. Выделяются только те, которые попали на поля «ВС», «ВУ» и «СС» (левый верхний угол), и обязательно используются.

Те угрозы, которые попадают на поля «ВР», «ВТ» и «СР» из таблицы 2.2 (верхний левый угол), представляют очень большую опасность для организации и требуют повышенного внимания.

По итогам табл. 2.1 и 2.2 составляется список наиболее существенных возможностей и угроз для ООО «Кей» со стороны внешней среды.

Для получения более полного представления, необходимо полученные данные ранжировать в порядке убывания их степени воздействия на предприятие (таблица 2.3).

Таким образом, выявляется, какие из определенных внешних факторов оказывают наибольшее положительное или отрицательное влияние на компанию. Для удобства проведения SWOT – анализа, ограничивается количество возможностей и угроз.

Таблица 2.3 Внешние возможности и угрозы

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № п/п | Возможности | Угрозы |
| 1 | Улучшение уровня жизни населения | Изменение правил ввоза продукции |
| 2 | Появление новых поставщиков | Снижение уровня жизни населения |
| 3 | Снижение налогов и пошлин | Рост налогов и пошлин |
| 4 | Совершенствование менеджмента | Сбои в поставках продукции |
| 5 | Разорение и уход фирм – продавцов | Ужесточение законодательства |

**3. Анализ внутренней среды**

Внутреннюю структуру организации называют еще внутренней средой. К ней относятся функциональные структуры фирмы, обеспечивающие управление, разработку и тестирование новых услуг, продвижение товаров до покупателей, сбыт, обслуживание, взаимоотношения с поставщиками и иными внешними органами. В понятие внутренней среды так же входят квалификация персонала, система передачи информации и т.д.

Таким образом, анализ внутренней среды представляет собой управленческое обследование функциональных зон организации с целью определения сильных и слабых сторон организации, представленных в таблице 3.2.

Изучая внутреннюю среду фирмы необходимо уделить особое внимание организационной культуре организации, т.е. наличию таких норм и правил, как, например, материальное вознаграждение, льготы при покупке собственной продукции, другие социальные гарантии.

Для полного анализа внутренней среды компании ООО «Кей» необходимо исследовать пять функциональных зон:

* маркетинг;
* финансы
* производство;
* управление персоналом и общее управление.

Анализируя организацию общего управления, было замечено, что организационная структура фирмы соответствует настоящему положению и существующим целям, в дальнейшем, при изменении стратегии, организационную структуру придется видоизменить.

Права и обязанности возложены на сотрудников, несущих ответственность за конкретную работу. Нарушений информационных потоков не существует, все подразделения чётко взаимодействуют друг с другом, благодаря использованию систематизированных процедур и техники в процессе принятия решений.

Таблица 3.1 Анализ сильных и слабых сторон организации

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Составляющие внутренней среды | Эффективность | | | | | Весомость | | |
| Очень сильная | Сильная | Нейтральная | Слабая | Очень слабая | Высокая | Средняя | Низкая |
| **Маркетинг:** |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Достоверный мониторинг рынка | + |  |  |  |  | + |  |  |
| Отлаженная сбытовая сеть |  | + |  |  |  | + |  |  |
| Отсутствие сбоев в снабжении |  | + |  |  |  | + |  |  |
| Высокий уровень цен |  | + |  |  |  | + |  |  |
| Высокий уровень сервиса | + |  |  |  |  | + |  |  |
| Недостатки в рекламной политике |  | + |  |  |  | + |  |  |
| **Финансы:** |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Высокая рентабельность | + |  |  |  |  | + |  |  |
| Финансовая стабильность |  |  | + |  |  |  | + |  |
| **Производство:** |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Широкий ассортимент продукции | + |  |  |  |  | + |  |  |
| Использование современных технологий |  |  | + |  |  |  |  | + |
| **Управление и кадры:** |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Высокий контроль качества | + |  |  |  |  | + |  |  |
| Высокая квалификация персонала |  | + |  |  |  |  | + |  |
| Достаточная известность |  |  | + |  |  |  | + |  |
| Неучастие персонала в принятии управленческих решений |  |  | + |  |  | + |  |  |

В организации отсутствует процедуры участия персонала в принятии какого – либо управленческого решения. В фирме особое внимание уделено найму и обучению работников. Найм персонала происходит собственными средствами путём размещения рекламы о вакансиях. Каждый новый работник проходит специальные курсы обучения. На предприятии существуют хорошие возможности для карьерного роста; уровень зарплат выше, чем средний по отрасли.

Компания имеет высокую деловую активность и постоянно расширяется. Анализ финансовой отчетности компании показал, что на предприятии наблюдается стабильный рост.

Предприятие не ставит своей целью концентрацию своей деятельности на конкретной услуге или на определенной группе покупателей. Фирма имеет широкий ассортимент услуг, в который входят четыре основные группы.

Маркетинговое подразделение фирмы прилагает максимальные усилия для сбора информации о рынке, о предпочтениях покупателей, создания имиджа фирмы, разработки возможных новых направлений в сфере оказания дополнительных услуг. Действующая рекламная политика не всегда успешна, т.к. ориентирована большей частью на привлечение большего числа потенциальных покупателей, а не на создание предпочтений у потребителей или не на пропаганду собственных индивидуальных конкурентных преимуществ.

Таблица 3.2 Сильные и слабые стороны организации

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| №  п/п | Сильные стороны | Слабые стороны |
| 1 | Достоверный мониторинг рынка | Высокий уровень цен |
| 2 | Отлаженная сбытовая сеть | Недостатки в рекламной политике |
| 3 | Широкий ассортимент товаров | Неучастие персонала в принятии управленческих решений |
| 4 | Высокий контроль качества |  |
| 5 | Высокая квалификация персонала |  |
| 6 | Достаточная известность |  |

**4. Формирование матрицы SWOT – анализа**

На основе проведенного анализа внешней и внутренней среды получили список возможностей и угроз, а также сильных и слабых сторон (таблица 4.1).

По результатам оценки составляется обобщенная матрица анализа, где по вертикальной оси располагаются сильные и слабые стороны внутренней среды предприятия, по горизонтальной — возможности и угрозы внешней среды (таблица 4.3).

Таблица 4.1 Силы/Слабости и Возможности/Угрозы

|  |  |
| --- | --- |
| Сильные стороны | Слабые стороны |
| Достоверный мониторинг рынка  Отлаженная сбытовая сеть  Широкий ассортимент товаров  Высокий контроль качества  Высокая квалификация персонала  Достаточная известность | Высокий уровень цен  Недостатки в рекламной политике  Неучастие персонала в принятии управленческих решений |
| Возможности | Угрозы |
| Улучшение уровня жизни населения  Появление новых поставщиков  Снижение налогов и пошлин  Совершенствование менеджмента  Разорение и уход фирм – продавцов | Изменение правил ввоза продукции  Снижение уровня жизни населения  Рост налогов и пошлин  Сбои в поставках продукции  Ужесточение законодательства |

По пятибалльной системе определяют экспертные оценки парных сочетаний «сильная сторона – угроза», «слабая сторона – угроза», «сильная сторона – возможность», «слабая сторона – возможность». При большей оценке – связь более значима.

Таблица 4.2 Обобщённая матрица SWOT-анализа

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | | Возможности | | | | | Угрозы | | | | | Итого |
| Улучшение уровня жизни населения | Появление новых поставщиков | Снижение налогов и пошлин | Совершенствование менеджмента | Разорение и уход фирм – продавцов | Изменение правил ввоза продукции | Снижение уровня жизни населения | Рост налогов и пошлин | Сбои в поставках продукции | Ужесточение законодательства |
| Сильные стороны | Достоверный мониторинг рынка | 1 | 4 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 5 | 1 | 21 |
| Отлаженная сбытовая сеть | 2 | 4 | 3 | 1 | 5 | 4 | 1 | 4 | 2 | 3 | 29 |
| Широкий ассортимент товаров | 5 | 4 | 3 | 3 | 5 | 5 | 4 | 3 | 3 | 2 | 37 |
| Высокий контроль качества | 3 | 2 | 1 | 4 | 1 | 1 | 2 | 1 | 3 | 2 | 20 |
| Высокая квалификация персонала | 4 | 5 | 1 | 5 | 3 | 2 | 2 | 1 | 5 | 1 | 29 |
| Достаточная известность | 5 | 4 | 2 | 3 | 4 | 2 | 4 | 2 | 4 | 1 | 31 |
| Слабые стороны | Высокий уровень цен | 5 | 1 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 32 |
| Недостатки в рекламной политике | 1 | 2 | 1 | 4 | 1 | 5 | 2 | 1 | 3 | 2 | 22 |
| Неучастие персонала в принятии управленческих решений | 1 | 4 | 2 | 5 | 2 | 2 | 2 | 1 | 5 | 2 | 26 |
| Итого | | 27 | 30 | 19 | 30 | 27 | 26 | 22 | 17 | 32 | 17 |  |

Анализ таблицы 4.2 позволяет сделать следующие выводы:

1. Главные угрозы для предприятия – это изменение правил ввоза продукции и снижение уровня жизни населения.

2. Основные возможности – появление новых поставщиков и совершенствование менеджмента.

3. Основные сильные стороны – широкий ассортимент продукции и достаточная известность.

4. Основная слабая сторона – высокий уровень цен.

Рассмотрев возможности фирмы ООО «Кей», слабые и сильные стороны, проведя анализ угроз, исходящих из внешней среды, можно определить стратегию фирмы. Выводы, которые можно сделать на основании матрицы SWOT, представлены в таблице 4.3.

Таблица 4.3 Матрица SWOT-анализа

|  |  |
| --- | --- |
| **«Сила и возможности»**   * выход на новые рынки, увеличение ассортимента, добавление сопутствующих товаров и услуг позволит высокая квалификация персонала и достаточная известность; * квалификация персонала, контроль качества, неудачное поведение конкурентов дадут возможность успеть за ростом рынка. | **«Сила и угрозы»**   * усиление конкуренции, политика государства, инфляция и рост налогов, повлияют на проведение стратегии; * известность добавит преимуществ в конкуренции; * достоверный мониторинг уловит изменения вкусов потребителей. |
| **«Слабости и возможности»**   * неучастие персонала в принятии решений безработицы может привести к саботажу; * снижение уровня цен, размеров налогов и пошлин при сохранении среднего уровня цен позволит получать сверхдоходы. | **«Слабости и угрозы»**   * появление новых конкурентов и высокий уровень цен ухудшит конкурентную позицию; * неблагоприятная политика государства может привести к выходу из отрасли; * неучастие персонала в принятии решений не предотвратит сбои в поставках. |

# 5. Определение основных направлений развития предприятия

При проведении SWOT-анализа особое внимание обращается на квадрат «Сила – Возможности» и квадрат «Слабость – Угрозы». На основании данных первого квадрата формируют стратегии, позволяющие воспользоваться возможностями. На основании данных второго – стратегии, минимизирующие слабости и помогающие избегать угроз.

Составляется матрица проблем (таблица 5.1), в которой формулируютсяимеющиеся проблемы, обусловленные сочетанием сильных (слабых) сторон предприятия с угрозами (возможностями).

Таблица 5.1 Ранжирование проблем предприятия по значимости

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Проблема | Оценка проблемы | Ранг проблемы |
| 1 | Освоение продажи в уже имеющихся магазинах сопутствующих товаров | 46 | 2 |
| 2 | Увеличение продаж | 58 | 1 |
| 3 | Открытие филиалов в новых городах | 45 | 3 |
| 4 | Поиск новых поставщиков | 38 | 4 |
| 5 | Привлечение персонала к управлению | 34 | 5 |
| 6 | Использование современных средств продвижения товара | 17 | 6 |

Для оценки каждой из проблем из таблицы 4.4 строится «проблемное поле предприятия» (таблица 5.2), которое представляет собой матрицу, аналогичную обобщенной матрице SWOT-анализа (таблица 4.2), но на пересечении строк и столбцов которой помещается номер проблемы по порядку из таблицы 5.1 (№ п/п), перекрывающей эту ячейку. Оценка проблемы, которую выставляется в таблице 5.1, равна сумме экспертных оценок ячеек из таблицы 4.2, перекрываемых рассматриваемой проблемой в таблице 5.2. Например, для проблемы №1 «Освоение продажи в уже имеющихся магазинах сопутствующих товаров» отмечено 10 ячеек в таблице 5.2. Сумма экспертных оценок этих ячеек

Таблица 5.2 Проблемное поле предприятия

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | | Возможности | | | | | Угрозы | | | | |
| Улучшение уровня жизни населения | Появление новых поставщиков | Снижение налогов и пошлин | Совершенствование менеджмента | Разорение и уход фирм – продавцов | Изменение правил ввоза продукции | Снижение уровня жизни населения | Рост налогов и пошлин | Сбои в поставках продукции | Ужесточение законодательства |
| Сильные стороны | Достоверный мониторинг рынка | 3 | 3 | 1 | 6 | 3 | 1 | 3 | 3 | 4 | 2 |
| Отлаженная сбытовая сеть | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 |
| Широкий ассортимент товаров | 3 | 4 | 2 | 3 | 1 | 1 | 2 | 3 | 4 | 3 |
| Высокий контроль качества | 3 | 4 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 4 | 2 |
| Высокая квалификация персонала | 2 | 4 | 3 | 5 | 2 | 3 | 2 | 1 | 4 | 2 |
| Достаточная известность | 2 | 4 | 2 | 5 | 2 | 1 | 6 | 3 | 4 | 3 |
| Слабые стороны | Высокий уровень цен | 1 | 4 | 2 | 5 | 3 | 1 | 2 | 2 | 4 | 3 |
| Недостатки в рекламной политике | 6 | 6 | 2 | 5 | 2 | 6 | 6 | 2 | 6 | 3 |
| Неучастие персонала в принятии управленческих решений | 5 | 5 | 3 | 5 | 2 | 5 | 5 | 3 | 5 | 2 |

по таблице 4.2 равна 46 баллов. Ранжирование проблем в последнем столбце в таблице 5.1 проводится по убыванию оценок. В принципе, любая ячейка в таблице 5.2 может быть помечена и не одной проблемой. Баллы из таблицы 4.2 в этом случае используются в одинаковом размере для каждой проблемы.

**Заключение**

И в заключение о стратегии развития. Так как компания работает на развивающемся рынке с сильной конкуренцией, то для нее лучшей будет комбинированная стратегия, нацеленная на реализацию своих конкурентных преимуществ и направленная на глубокое проникновение и географическое развитие рынка, с последующей вертикальной интеграцией вверх. Сначала надо минимизировать издержки и укрепить свою конкурентную позицию, при этом освоить продажу в уже имеющихся магазинах сопутствующих товаров (мобильные телефоны, КПК и т.д.). Затем выйти на новые рынки, заключив договоры в регионах, закрепиться в них путем покупки существующих магазинов компьютерной техники. Необходимо уделить внимание проблеме увеличения продаж и расширения сети магазинов при благоприятной обстановке.

**Список использованных источников**

1. Маркетинг: Методические указания / Сост.: А.И. Климин. СПб: Издательство Политехнического университета, 2007. – 103 с.
2. http://a-klimin.narod.ru/marketing/metswot.rar
3. Котлер Ф., Келлер К.Л. Маркетинг менеджмент. 12-е изд. – СПб: Питер, 2006. – 816 с.
4. Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Д., Вонг В. Основы маркетинга – 2-е европейское издание / Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2000. – 944 с.

**Приложение**

Рынок компьютерной техники в Санкт-Петербурге



Рисунок 1. Доли рынка магазинов компьютерной техники (в процентах) по объёмам продаж, рубли



Рисунок 2. Количество магазинов в сетях компьютерной техники Санкт-Петербурга

Как видно из рисунков 1 и 2 «Кей» открыл меньше магазинов в Санкт-Петербурге, чем ближайший конкурент – «Компьютерный мир», но выручка «Кея» выше. Это говорит о лучшем управлении собственными активами у рассматриваемой компании, чем у конкурентов.