СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ

1. СЕТЕВЫЕ предприятия КАК СОВРЕМЕННАЯ ФОРМА деятельности организаций

1.1 Общее понятие и сущность сетевых организаций

1.2 Современное состояние и развитие сетевых организаций

ГЛАВА 2. факторы внешней и внутренней среды в деятельности сетевых организаций

2.1 Внешняя среда сетевых организаций

2.2 Внутренняя среда сетевых организаций

Глава 3. АНАЛИЗ ФАКТОРОВ РЫНОЧНоГО ОКРУЖЕНИЯ СЕТИ СУПЕРМАРКЕТОВ «МАГНИТ»

3.1 Анализ факторов внешней среды сети ЗАО «Тандер»

3.2 Анализ факторов внутренней среды сети супермаркетов «Магнит»

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Список использованной литературы

ВВЕДЕНИЕ

Современные тенденции экономического развития и характер бизнес-процессов свидетельствуют о том, что сетевой бизнес представляет собой одно из наиболее перспективных направлений развития мировой экономики.

Концептуальной основой сетевого бизнеса является понятие сети, под которым следует понимать совокупность устойчивых, относительно замкнутых связей между хозяйственными агентами, либо совокупность фирм или специализированных единиц. Сетевой бизнес позволяет с наибольшей эффективностью соответствовать динамике факторов внешней среды, но в то же время в процессе своей деятельности большинство сетевых структур сталкиваются с рядом объективных проблем. Так, по мере развития сетевого бизнеса в оборот вовлекается все больший объем ресурсов и товаров, что усложняет процесс контроля над потоками запасов внутри сетевой компании и ее управление. Данная проблема во многом связана с эффектом масштаба, который характерен для большинства сетевых компаний.

Актуальность темы исследования обусловлена тем, что развитие сетевого бизнеса в России в настоящее время имеет экстенсивный характер. При этом существует две взаимодополняемые проблемы, первая из которых заключается в недостаточной эффективности управления сетевым бизнесом, а вторая – в отсутствии сбалансированных механизмов повышения его инновационности. Таким образом, поставленная проблема требует анализа и оценки.

Целью работы является анализ факторов внешней и внутренней среды сетевой организации. Достижение поставленной цели предполагает решить следующие задачи:

* рассмотреть теоретические основы и специфику деятельности сетевых предприятий, а также уточнить характер управления сетевыми компаниями в условиях современной рыночной экономики;
* выявить основные факторы внешней и внутренней среды, определяющие развитие сетевого бизнеса, а также методы управления им;
* исследовать факторы внешней и внутренней среды на конкретном примере сетевой организации г. Краснодара.

Объектом исследования является розничная торговая сеть ЗАО "Тандер" под торговым названием "Магнит".

Предмет - факторы внешней и внутренней среды, существующие в процессе функционирования и развития сетевых компаний.

В курсовой работе применялись методы экономического и статистического анализа, количественного и качественного изучения, а также принципы системности и развития.

Теоретической основой настоящей работы являются труды отечественных и зарубежных авторов по стратегическому менеджменту, теории организации, менеджменту предприятия, маркетингу таких как С.Б. Авдашева, Г.А. Ахинов, Л.Е. Басовский, Д. Белл, Н.А. Восколович, В.В. Глухов, В. Дементьева, Е.В. Егоров, Е.Н. Жильцов, В.Н. Казаков, С.Б. Коробко, Ф. Котлер, Т.В. Маринина, Н.В. Миронова, В.В. Радаев, Ф.Ф. Райхельд, Ю.П. Свириденко, В.А. Тупчиенко, Х. Хакансон, Г.И. Хотинская и др.

В структурном отношении работа представлена двумя теоретическими и одной аналитической главами, в которых последовательно рассматриваются следующие вопросы. Первая глава посвящена общему анализу сетевых организаций, их специфики и тенденций развития. Во второй главе рассматривается комплекс факторов внешней и внутренней среды сетевой организации. В третьей главе анализируются факторы внешней и внутренней среды сетевой организации г. Краснодара – ЗАО «Тандер».

Также курсовая работа включает в себя введение, три главы, заключение, список использованной литературы, иллюстрирована графическим материалом.

1. СЕТЕВЫЕ предприятия КАК СОВРЕМЕННАЯ ФОРМА деятельности организаций

1.1 Общее понятие и сущность сетевых организаций

В последние десятилетия ответом организаций во всем мире на усиление конкуренции в глобальном масштабе стал отход от централизованно координируемой, многоуровневой иерархии и движение к разнообразным, более гибким структурам, напоминающим скорее сети, чем традиционные управленческие пирамиды. Перенесение рыночных отношений во внутреннюю сферу компаний («внутренние рынки») вызвало к жизни новый тип структур – сетевые организации, в которых последовательность команд иерархической структуры заменяется цепочкой заказов на поставку продукции и развитием взаимоотношений с другими фирмами. Сети представляют собой совокупность фирм или специализированных единиц, деятельность которых координируется рыночными механизмами вместо командных методов. Они рассматриваются как форма, отвечающая современным требованиям внешней среды.

В самом общем значении сеть представляет собой свободную гибкую коалицию, управляемую из единого центра, который берет на себя выполнение таких важных функций, как образование альянсов и управление ими, координация финансовых ресурсов и технологий, определение сфер компетенции и стратегии, а также соответствующие вопросы менеджмента, развитие отношений с потребителями и управление связывающими сеть воедино информационными ресурсами[[1]](#footnote-1).

В более широкой трактовке сетевой организации, выходящей на уровень конечных потребителей, подчеркивается, что в данной коалиции взаимозависимых специализированных экономических единиц со своими целями (независимых фирм и автономных организаций), действующих без иерархического контроля, задействованных в системе «с общими целями, через многочисленные горизонтальные связи, взаимную зависимость и обмен».[[2]](#footnote-2)

Таким образом, сетевые организации – это гибкие горизонтальные управленческие структуры, функционирующие за счет общей ресурсной базы, в которой ключевым является информационный ресурс, и наиболее удачно сочетающие формальные и неформальные процедуры для координации и согласования деятельности фирм-участников сети.

Особенность сетевой структуры – ее ориентация на использование активов партнеров по созданию потребительской ценности вместо сосредоточения всех необходимых активов внутри одной фирмы. При этом взаимодействие с партнерами строится на использовании рыночных механизмов, а не административных процедур. Первыми исследователями, наиболее четко описавшими сетевые формы организации крупного бизнеса, были Р.Майлз и Ч.Сноу.[[3]](#footnote-3) Они предложили классификацию сетевых структур, в которой выделили 3 основные формы: внутреннюю, стабильную и динамическую (см. рисунок 1).

Сферы применения сетевых структур (по Майлзу и Сноу):

* внутренние и стабильные сети наиболее приемлемы в зрелых отраслях, где требуются высокие капитальные вложения;
* динамические сети более подходят для низкотехнологичных отраслей с короткими циклами разработки продуктов и для развивающихся высокотехнологичных отраслей (например, электроника и биотехнология).

Внутренняя сеть предполагает, что корпорация сохраняет свои размеры, границы и число входящих в нее компаний, однако вводит во внутрифирменную среду рыночные механизмы. То есть внутренние подразделения компании начинают работать по рыночным, а не по трансфертным ценам и могут продавать продукцию фирмам, не входящим в корпорацию.

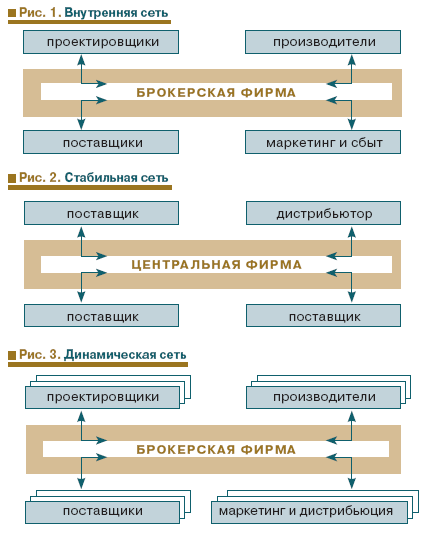


Рисунок 1 – Типы сетевых организаций по Р. Майлзу и Ч.Сноу

В результате эффективность их деятельности растет, поскольку они ориентированы на самостоятельный бизнес, а не на стабильный заказ от материнской фирмы, которая теперь сравнивает цены своих внутренних и внешних поставщиков. В качестве примера можно привести внутренние сети компании General Motors и корпорации ABB.

Стабильная сеть отличается тем, что центральная фирма контролирует несколько наиболее важных активов, которые определяют конкурентоспособность компании в той или иной сфере бизнеса. Остальные активы она получает за счет тесного сотрудничества со своими постоянными партнерами (дистрибьюторами, поставщиками и т.п.). Например, в BMW любой внутренний вид деятельности – кандидат на замену сторонним заказом, а компания контролирует лишь разработку новых материалов, технологий, электроники и фундаментальные исследования в смежных областях. Преимущество этого типа сети – в стабильности, согласованности, ориентации на единую цель благодаря сильной взаимозависимости партнеров. Её недостаток – минимальная гибкость, невозможность быстрой замены партнера и переориентации на производство другого продукта.

Динамическая сеть построена на максимальном выносе активов за пределы стержневой фирмы, которая контролирует только один-два важных актива, а иногда не имеет даже их, а лишь координирует информационные и денежные потоки. Всю деятельность по созданию продукта и его реализации стержневая фирма (брокер) передает своим партнерам, которые могут оперировать не только на данном рынке, но и на смежных рынках. Тем самым сеть достигает максимальной гибкости, сетевые деятели могут легко переориентироваться на другие рынки, а фирма-брокер может найти новых партнеров. Такие сети распространены в отраслях, для которых характерно кардинальное изменение спроса в течение короткого промежутка времени (как правило, это отрасли, на которые влияет мода).

Исследователи, изучая распространение сетевых форм организации бизнеса, выделяют несколько их преимуществ. Таковым преимуществом является, например, единая ассортиментная политика для каждого формата (например, в торговле, супермаркет, минимаркет, гипермаркет и т.п.). При этом наряду с рассмотренными выше показателями эффективности сетевого бизнеса можно выделить дополнительные параметры. Во-первых, необходимо принять во внимание, что в структуре затрат на производство и реализацию продукции доля условно-постоянных расходов у сетевого, как правило, меньше, чем в несетевых на 5 – 15%. Во-вторых, у сетевых структур на 3 – 5% меньше доля расходов на рекламу при выходе на новые рынки. В-третьих, сетевой бизнес имеет на 60% больше средний доход и на 8% больше загрузку площадей. Как правило, стоимость бизнеса в целом при наличии сетевого бренда повышается в среднем на 30%.[[4]](#footnote-4)

1.2 Современное состояние и развитие сетевых организаций

Как зарубежные, так и отечественные исследователи, изучающие проблемы сетевых организаций, отмечают рост сетевой экономики в мире (см. рисунок 2).

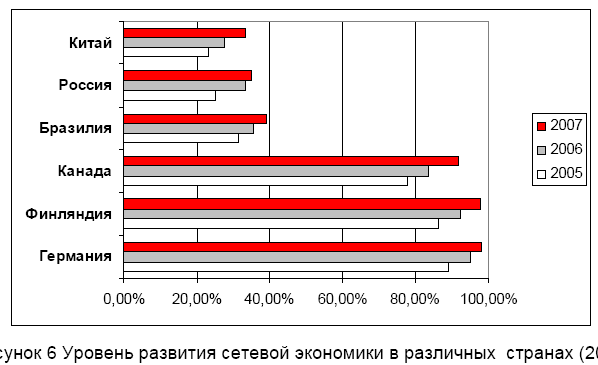


Рисунок 2 – Относительная динамика роста количества сетевых организаций в некоторых странах мира

Исследователи называют следующие основные тенденции, характеризующие современное состояние сетевых организаций:

* консолидация рынка: увеличение количества сделок слияний и поглощений внутри одной сети, как между российскими операторами, так и с привлечением иностранных;
* увеличение долговых заимствований сетевых организаций с помощью облигационных займов, а также привлечение синдицированных кредитов;
* увеличение доли организованного сетевого бизнеса с постепенным снижением доли несетевых организаций;
* увеличение использования современных технологий по построению сетевых торговых организаций: ИТ, магазиностроение;
* участие в строительстве торгово-развлекательных центров, иных объектов недвижимости;
* появление на том или ином отраслевом рынке «не профессиональных» компаний в связи с диверсификацией бизнеса или структурными изменениями в основном бизнесе, деятельность которых не связана с данным рынком;
* развитие альтернативных выходов на рынок с помощью франчайзинга, создания совместных предприятий;

При этом основным сектором бизнеса, в котором наблюдается рост сетевой организации хозяйственной деятельности, является торговля. Национальные торговые сети охватывают целые страны, однако на мировом рынке широко представлены и транснациональные ритейлинговые сети. И хотя сетевая организация бизнеса свойственна многим отраслям деятельности – банкам, гостиничным комплексам, операторам сотовой связи и т.д. – все же наиболее типичными представителями сетевого бизнеса являются сети розничной торговли.

В России в 2008 г. на сетевые магазины пришлось примерно 30,1% оборота российского рынка товаров конечного потребления, в то время как на открытые рынки приходилось чуть более 10% продаж (см. рисунок 3).



Рисунок 3 – Доля сетевых организаций в российском секторе розничной торговли

Такая тенденция обусловлена строительством современных магазинов и торговых центров, ростом доходов населения и изменением его потребительской культуры. Операторы рынка прогнозируют, что в течение 3-4 лет российские сети увеличат долю рынка до 40-45% за счет вытеснения рыночной торговли.

Есть еще одна тенденция сетевого ритейл-бизнеса – если раньше обязательно существовала «цепочка» доведения продукта до потребителя: производитель – крупный дистрибьютор, который после занимался перепродажей и распространением товара в розничных сетях, то теперь эта «цепочка» укоротилась: производители работают непосредственно с торговыми сетями, что непременно сказывается на цене продаваемых продуктов, и в свою очередь увеличивает спрос покупателей на данные продукты в сетевых магазинах. Формы сетевой организации даже внутри отрасли существенно разнятся. Так, согласно анализу, проведённому исследовательской компанией «Step by Step», доля современных форматов сетевой торговли в 2008 году распределилась следующим образом, (см. рисунок 4):



Рисунок 4 – Рыночная доля форматов в общем объёме сетевой торговли

Из рисунка 4 видно, что самыми популярными форматами стали два формата – «гипермаркеты» и «дискаунтеры» - их доли рынка 39% и 33% соответственно. Значительно уступают им «супермаркеты», занимая 20% сетевого рынка. А на долю остальных форматов в рыночной доле сетевых игроков приходится всего лишь 8%.

Деятельность сетевых предприятий охватывает множество структурных элементов внутри одной системы и часто сильно территориально диверсифицирована. Отсюда следует и является очевидным, что на деятельность таких организаций оказывают значительное влияние факторы внешней и внутренней среды. Этот вопрос будет рассмотрен в следующей главе.

ГЛАВА 2. факторы внешней и внутренней среды в деятельности сетевых организаций

2.1 Внешняя среда сетевых организаций

Несмотря на то, что сетевые предприятия имеют много схожих черт с организационной точки зрения, сферы и отрасли их деятельности настолько различны, что не позволяют выявить какие-то специфические факторы внешней среды, имеющие решающее и определяющее значение именно для данного типа организаций. В целом, все факторы внешней среды являются для сетевых организаций аналогичными тем, что влияют на деятельность обычных несетевых предприятий, хотя имеется некоторая отраслевая специфика для каждого конкретного сетевого предприятия. Так, например, международная банковская сеть наиболее подвержена влиянию такого фактора внешней среды как мировая политическая обстановка, а гостиничная сеть во многом зависит от факторов природного характера, определяющих продолжительность сезона и количество привлеченных туристов.

При этом для всех без исключения сетевых организаций являются значимыми такие факторы внешней среды как конкуренты, потребители, партнеры. Сетевая организация, как открытая система зависит от поставок ресурсов, энергии, кадров, а также от поведения своих клиентов.

Поскольку факторы внешней среды имеют различную силу влияния на сетевую организацию, их разделяют на прямые и косвенные факторы, а всю внешнюю среду на среду прямого и косвенного действия. Ниже данные факторы рассмотрены более подробно.

Потребители - это те лица, которые заинтересованы или могут быть заинтересованы производимыми организацией товарами или услугами.

Необходимость удовлетворять потребности покупателя влияет на процессы внутри сетевой организации, так как количество потребителей определяет, в конечном итоге, необходимые производственные ресурсы, а характеристика потребителей (какие они) - необходимый ассортимент товаров и услуг и их качество. Принципиально всех потребителей сетевой организации в зависимости от сферы ее деятельности можно разделить на четыре большие группы:

* конечные потребители, или население;
* промышленные потребители, представители различных отраслей хозяйства;
* посредники или торговые организации, которые приобретают товар для перепродажи;
* государство, как хозяйствующий субъект.

Важной составляющей внешней среды являются конкуренты. Каждый руководитель должен осознавать, что если он не будет удовлетворять своих потребителей также эффективно (с определенными качеством и ценой), как и его конкуренты, то долго предприятие в рыночных условиях существовать не сможет. Под конкурентами подразумеваются не только те компании, которые предлагают такие же товары, но с другой маркой, но и компании, выпускающие заменители. Таким образом, у любой сетевой организации существуют два вида конкурентов:

* прямые конкуренты - производители аналогичных товаров или услуг (например, банковская группа «Раффайзен» и BSGV);
* косвенные конкуренты - производители заменителей (например, сеть гостиничных предприятий «Mariott» и сеть развлекательных центров «Star Galaxy» - обе сети предлагают отдых).

Для ведения хозяйственной деятельности каждой компании нужны внешние поставки: сырье, материалы, трудовые ресурсы, капитал. В этом случае возникает прямая зависимость между сетевой организацией и сетью поставщиков, обеспечивающих поставки указанных ресурсов. На рынке закупок организацию больше всего интересуют условия получения ресурсов, а именно: цена, качество и условия поставки (сроки, объемы, условия платежа и т. д.). Именно эти тенденции на рынке закупок влияют на общий товарооборот предприятия.

Некоторые общественные организации также оказывают непосредственное влияние на деятельность сетевых предприятий. Особенно это воздействие усилилось за последние годы. Хорошо известно влияние профсоюзных организаций, которые борются за права работников, тем самым устанавливая баланс отношений между собственниками и наемными рабочими. Расширяется влияние организаций, борющихся за права потребителей и за экологическую чистоту. Так, например, в 1992 г. в России был принят Закон о защите прав потребителей, который усилил позиции общественных организаций, защищающих права потребителей на покупку качественных товаров и на получение достоверной информации.

Государство оказывает воздействие на сетевые организации преимущественно через законодательное регулирование деятельности. Количество и сложность законов, непосредственно посвященных бизнесу, резко возросли.

Так как деятельность сетевой организации зачастую отличается высокой географической концентрацией и мощной финансовой и ресурсной базой, то они имеют возможности монополизации того или иного рынка, что влечет за собой повышенное внимание к ним со стороны антимонопольных органов.

Под средой косвенного воздействия понимаются факторы, которые могут не оказывать непосредственного и немедленного влияния на деятельность, но, тем не менее, в перспективе могут сказываться на ней. Здесь речь идет о состоянии экономики в целом, научно-техническом развитии, социокультурных и политических изменениях.

## Экономические факторы

Факторы в экономической окружающей среде сетевой организации должны постоянно оцениваться, т. к. состояние экономики влияет на цели фирмы и способы их достижения. Это темпы инфляции, международный платежный баланс, уровни занятости населения, ставки кредитования бизнеса и т. д. Каждый из них может представлять либо угрозу, либо новую возможность для предприятия. Так, колебания курса доллара относительно валют других стран могут стать причиной обретения или потери крупных сумм денег.

## Политические факторы

Для сетевого бизнеса имеет большое значение политическая стабильность в обществе. От этого зависит уровень притока инвестиций и другого рода ресурсов в определенный регион. Отношение административных органов власти к бизнесу выражается в установлении различных льгот или пошлин, которые либо развивают бизнес в регионе, либо вытесняют сто, создавая неравноправные условия для различных организаций. Также используются приемы лоббирования интересов определенных промышленных групп в правительственных учреждениях, что также оказывает влияние на весь бизнес в целом.

## Социокультурные факторы

При организации деятельности нельзя не учитывать ту культурную среду, в которой она происходит. Речь идет, прежде всего, о преобладающих в обществе жизненных ценностях и традициях. На этой основе базируется стандарт поведения. Известно принципиальное отличие американского и японского стандартов. В первом случае стандарт выражен в «индивидуалистическом» подходе к организации, а во втором - в «семейном» подходе. Отсюда нормой поведения в одном случае является стремление к карьерному росту с регулярной сменой мест работы, в другом - человек работает в организации всю жизнь, относясь к начальнику как к отцу, которого надо слушать.

## Научно-технический прогресс

Этот фактор определяет возможность повышать эффективность производства, а, следовательно, эффективность способов удовлетворения потребителей. Для того чтобы организация могла быть конкурентоспособной, необходимо собирать, хранить и распределять большие объемы информации о новациях, возникающих в среде деятельности. В последнее время появились совершенно новые технологии обработки ресурсов и информации: компьютерная и лазерная техника, робототехника, спутниковая связь, биотехнологии и т. д. Исследователи говорят о высокой скорости изменения технологий, и эта тенденция сохраняется.

## Международные факторы

Если ранее считалось, что международная среда является объектом внимания только тех сетевых организаций, которые работают на экспорт или являются транснациональными, то теперь изменения в мировом сообществе затрагивают практически все предприятия. В современном мире присутствует тенденция глобализации рынка. Это значит, что стираются границы между бизнесом в различных странах, развиваются транснациональные корпорации, все большее влияние имеют международные экономические и политические организации. К факторам, обусловливающим развитие международного бизнеса, относятся: более низкие издержки ведения бизнеса за границей, стремление уйти от торговых ограничений внутри страны, а также инвестиционные и производственные возможности других стран.

Таким образом, спектр факторов внешней среды, влияющих на деятельность сетевых организаций, обширен. Однако помимо внешней среды, на деятельность сетевых организаций оказывает влияние также их внутренняя среда, рассмотренная ниже.

2.2 Внутренняя среда сетевых организаций

При рассмотрении внутренней среды сетевой организации необходимо учитывать, что сами организации представляют собой системы, созданные людьми, и поэтому существующая в организации внутренняя среда в основном является результатом управленческих решений. Это, однако, не означает, что все внутренние факторы полностью контролируются руководством. Часто внутренний фактор есть нечто «данное», что руководство должно преодолеть в своей работе. Основные переменные в самой организации, которые требуют внимания руководства, – это цели, структура, технология, финансы, управление, персонал, коммуникация (см. рисунок 5). Ниже все перечисленные факторы рассмотрены подробнее.

**Управление**

**Структура**

**Финансы**

**Цели**

**Персонал**

**Технологии**

**Коммуникация**

**Управление**

**Структура**

**Финансы**

**Цели**

**Персонал**

**Технологии**

**Коммуникация**

Рисунок 5 – Факторы внутренней среды сетевой организации

Цели. Первым и основным элементом внутренней среды в сетевой организации можно назвать наличие цели. Определение цели может быть дано двояким образом – для внешних наблюдателей, участников, пользователей продукцией организации, и для ее собственных участников, сотрудников, включенных в процесс функционирования.

Многообразие целей сетевой организации обычно не может быть сведено к одному измерителю. Общепринято считать, что основной целью работы большинства организаций является удовлетворение рыночной потребности в продукции или услугах и получение прибыли. Прибыль – это ключевой показатель организации, однако это справедливо только для коммерческих предприятий. Для религиозных организаций, являющихся по сути сетевыми, благотворительных фондов и прочих некоммерческих предприятий цели будут иными. Подобное разнообразие направленности деятельности простирается дальше, поскольку крупные сетевые организации имеют много целей внутри единой концепции бизнеса. Некоммерческие сетевые организации тоже имеют разнообразные цели, но, вероятно, будут больше уделять внимания социальной ответственности. Наконец, цели отдельных подразделений в различных организациях, которые имеют сходную деятельность, будут ближе между собой, чем цели подразделений в одной организации, занимающихся различными видами деятельности.

Структура. Следующим немаловажным элементом является структура сетевой организации, конкретные схемы которых были рассмотрены в первой главе работы. В целом развитие структур управления нельзя рассматривать в отрыве от развития систем управления, ибо структура – одна из характеристик сетевой организации как системы.

Таким образом, структура управления сетевой организацией дает представление об ее подразделениях, службах и отдельных должностных лицах, их специализации, соподчиненности и взаимосвязи (по вертикали и горизонтали).

Технология. Третьим элементом в представленной схеме является понятие технологии. Очень часто основной характеристикой любой организации, определяющей ее специфику, является используемая технология, т.е. способ преобразования сырья в искомые продукты и услуги.

Технология может быть основным определяющим фактором развития сети, позволившим обычной организации развиться до сетевого уровня. В качестве примера можно привести многочисленные сети мини-химчисток, обладающих технологией очистки одежды, позволяющей разворачивать пункты химчистки без значительных капитальных вложений.

Финансы. Следующий элемент среды сетевой организации – финансы. Под финансами как элементом организации чаще всего понимаются не только денежные, но и другие ресурсы, которыми располагает или которые может привлечь организация для осуществления собственной деятельности.

Управление. Другим немаловажным элементом в рассматриваемой схеме является понятие «управление». Рассматривая внутреннюю среду сетевой организации как систему с множеством элементов, необходимо уделить внимание тому, как происходит процесс управления. Современное понятие «управление» означает процесс координации различных деятельностей с учетом их целей, условий выполнения, этапов реализации.

Персонал. Следующим звеном в цепочке элементов внутренней среды является понятие персонала. Под персоналом понимают совокупность всех человеческих ресурсов, которыми обладает сетевая организация. Это сотрудники организации, а также партнеры, которые привлекаются к реализации некоторых проектов, эксперты, которые могут быть привлечены для проведения исследований, разработки стратегии, реализации конкретных мероприятий и т. д.

Коммуникация. Проблема коммуникации в сетевых организациях заслуживает особого внимания. Так, исследования показывают, что трудности в производственном процессе организации вызваны недостатком общения или неумело организованными способами передачи информации. Западные ученые выявили, что в средней или крупной компании существует определенная и прочно связанная коммуникационная цепочка от высшего руководства вниз к сотрудникам, причем эффективность работы компании существенно зависит от того, насколько четко и быстро осуществляется связь по цепочке.

Для сетевой организации, чья деятельность связана с осуществлением огромного количества параллельных и взаимосвязанных бизнес-процессов, часто еще и рассредоточенных географически в масштабах одной страны или всего мира, фактор коммуникации имеет чаще всего решающее значение.

Как видно из проведенного анализа, внутренняя среда сетевой организации как бы полностью пронизывается всеми факторами, которые должны подвергаться серьезному изучению. Не существует аспектов более или менее важных для организации. Организация может существовать только с грамотно поставленной целью, с четко выстроенной структурой и финансированием, но помимо этого ей нужен еще и преданный персонал, а также хорошо сформированный процесс коммуникации.

Глава 3. АНАЛИЗ ФАКТОРОВ РЫНОЧНГО ОКРУЖЕНИЯ СЕТИ СУПЕРМАРКЕТОВ «МАГНИТ»

3.1 Анализ факторов внешней среды сети ЗАО «Тандер»

ЗАО «Тандер» является владельцем крупнейшей по числу магазинов и территории их покрытия сети продуктовых супермаркетов-дискаунтеров в России под единой торговой маркой «Магнит».

Ввиду того, что характер деятельности сети «Магнит» имеет общенациональный масштаб, а сама сеть имеет общероссийское распространение, наибольшее влияние на ее деятельность в целом оказывают глобальные факторы внешней среды, которые оказывают влияние на предприятие на национальном или даже мировом уровне. Оценку влияния этих факторов внешней среды целесообразно провести с помощью PEST-анализа.

Таблица 1 PEST– анализ факторов внешней среды сети «Магнит»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Политика | Р | Экономика | Е |
| Политическая стабильность органов региональной исполнительной власти  Государственное регулирование конкуренции в отрасли (влияние антимонопольных органов)  Повышенное внимание со стороны налоговых органов | | Влияние экономического кризиса (снижение уровня потребления населения)  Повышение уровня инфляции  Развитие розничной сети  Повышение отпускных цен поставщиков  Появление новых конкурентов | |
| Социум | S | Технология | Т |
| Снижение прироста населения  Изменение структуры доходов населения  Снижение социальной мобильности населения  Повышение уровня социальной напряженности | | Внедрение новых стандартов розничной торговли  Применение программного обеспечения планирования логистики  Развитие новых энергосберегающих технологий | |

Очевидно, что не все перечисленные факторы внешней среды «Магнит» оказывают равное влияние на деятельность сети «Магнит». Для выявления наиболее значимых из них следует произвести экспертную оценку и присвоить каждому весовой коэффициент, отражающий степень влияния на бизнес. Таким образом можно будет получить комплексную оценку влияния факторов внешней среды на деятельность сети «Магнит».

Таблица 2 Результаты PEST-анализа факторов внешней среды сети «Магнит»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Внешние стратегические факторы | Вес | Оценка | Взвешенная оценка |
| **Возможности**  Политическая стабильность  Развитие розничной сети  Применение энергосберегающих технологий  Внедрение нового ПО | 0,05  0,10  0,20  0,15 | 4  2  5  1 | 0,20  0,20  1,00  0,15 |
| Угрозы  Усиление государственного регулирования  Конкуренция на внутреннем рынке  Повышение отпускных цен производителей, цен на энергоносители  Снижение активности потребителей | 0,05  0,10  0,15  0,20 | 4  4  2  2 | 0,20  0,40  0,30  0,20 |
| Суммарная оценка | 1,0 |  | 3,05 |

В данном случае оценка 3,05 показывает, что реакция предприятия на стратегические факторы внешней среды находится на среднем уровне.

Определив с помощью PEST-анализа глобальные стратегические факторы внешней среды, можно перейти к рассмотрению более конкретных блоков внутри этого элемента бизнес-окружения сети «Магнит». Первым направлением анализа будет являться такой фактор внешней среды, как конкуренты.

Так как формат сети «Магнит» – дискаунтер, то прямая конкуренция по данному направлению среди сетевых торговых организаций на рынке краснодарского края отсутствует. На общероссийском рынке в сегменте дискаунтеров конкуренцию сети «Магнит» составляют торговые сети «Пятерочка», «Копейка», а в сегменте супермаркетов – «Перекресток», «Рамстор», «Седьмой Континент» и «Паттерсон».

На рынке г. Краснодара в сегменте супермаркетов конкуренцию сети «Магнит» также составляют магазины таких сетей как «Ашан», «Лента» и «Карфур».

Ниже представлена диаграмма, отражающая конкурентные позиции сети «Магнит» по сравнению с конкурирующими сетями (см. рисунок 6).



**По товарообороту, $ млн**

**По количеству магазинов, ед.**

Рисунок 6 – Характеристика основных конкурентов сети «Магнит»

Как следует из представленного рисунка, сеть «Магнит» занимает лидирующее положение среди конкурентов по количеству действующих магазинов, и второе место по товарообороту после сети «Пятерочка».

Говоря о конкуренции между форматами, необходимо отметить, что различные типы магазинов нацелены на различные целевые группы потребителей, дифференцированные по уровню дохода. Так, покупатели, посещающие дискаунтеры, не являются текущей целевой аудиторией для супермаркетов, ценовой уровень в которых в среднем на 10-15% выше, чем в первых.

Основными показателями эффективности компаний в конкурентной борьбе является лояльность потребителей, т.е. какое количество потребителей предпочитает совершать покупки именно в этой сети магазинов.

Исследований по лояльности потребителей на краснодарском рынке в свободном доступе не существует, однако, можно использовать общероссийские показатели. Так, согласно проведенным в Москве исследованиям, абсолютным лидером в сегменте дискаунтеров является Пятерочка, в которой в течение 6 месяцев совершали покупки порядка 60% респондентов, а 28% опрошенных регулярно покупают в магазинах сети. На втором месте по узнаваемости – Копейка (48% и 14% соответственно) (см. рисунок 7).



Рисунок 7 - Лояльность потребителей среди конкурентов сети «Магнит»

Наиболее посещаемой сетью супермаркетов является Седьмой Континент (51% - покупка в течение последних 6 месяцев, 14% - регулярные покупки), на втором месте – Рамстор (48% и 13%), а на третьем – Перекресток (48% и 11%).

Помимо конкурентов, наиважнейшим фактором внешней среды сети «Магнит» являются поставщики продукции. В рамках курсовой работы невозможно дать полный анализ данного фактора, однако можно попытаться дать укрупненный обзор. В таблице 3 приведена группировка основных поставщиков сети «Магнит» по основным товарным группам.

Таблица 3 Основные поставщики сети «Магнит»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Товарная группа поставщика | Количество поставщиков | Основные поставщики |
| Товарная группа «Молоко и молочные продукты» | 26 | Данон, Веселый молочник, Вимм-Биль-Дан, Кореновский молочный комбинат |
| Товарная группа «Яйца и яичные товары» | 3 | Тимашевская птицефабрика |
| Товарная группа «Пищевые жиры» | 9 | ЗАО «Масложиркомбинат «Краснодарский» |
| Товарная группа «Рыба и рыбные товары» | 4 | ЗАО «Невская рыбка», Ахтарский рыбзавод, ООО «Фортуна» |
| Товарная группа «Сахар» | 2 | ЗАО «Южный трест» |
| Товарная группа «Мучные и крупяные товары» | 11 | ООО «Сититрейдинг», ОАО «Русский продукт», ЗАО «Агроальянс», Краснодарский хлебокомбинат № 6 |
| Товарная группа «Кондитерские товары» | 13 | ЗАО «Нестле Фудз», ООО «Белореченские торты», ООО «Смак» |
| Товарная группа «Минеральная вода, напитки» | 57 | ЗАО «Висма», ООО «Меркурий», ООО «Горячий ключ», Вимм-Биль-Дан |
| Товарная группа «Мясо и мясные товары» | 9 | ЗАО «Троицкое», ОАО «Медведовский мясоконсервный комбинат» |
| Прочее | 141 |  |

Помимо отношений поставки со сторонними юридическими лицами сеть «Магнит» ведет работу с подрядчиками также по другим направлениям своей деятельности.

Ниже представлен перечень основных направлений договорной работы и принципы сотрудничества с контрагентами сети «Магнит» (см. таблицу 4).

Как видно из представленной таблицы, сеть «Магнит» имеет большое количество различных договоров с подрядчиками самой различной направленности - от профильной деятельности до обеспечения хозяйственных операций. В таблице 4 приведены основные деловые партнеры, с которыми сеть связана договорными отношениями.

Таблица 4 Договорная работа сети «Магнит»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Контрагент/Партнер | Характер сотрудничества | Действие договора | Сфера действия |
| ОАО «Кубаньэнерго» | постоянный | срочный с продлением | поставки электроэнергии |
| ОАО «Трансторг» | периодический | срочный | транспортно-экспедиторские услуги |
| ООО «АльтерПро» | постоянный | бессрочный | поставка, наладка, ремонт холодильного и прочего торгового оборудования |
| ООО «Поллет» | периодический | срочный на конкретную поставку | поставки мебели и аксессуаров |
| АКГ «Ваш СоветникЪ» | постоянный | бессрочный | юридический консалтинг, аудиторские услуги |
| Кадровое агентство «Весна» | сезонный | срочный на сезон | подбор и предоставление кадров для постоянного или временного трудоустройства |
| ООО «Кубань-Информ Холдинг» | периодический | срочный на разовое оказание услуги | консалтинг и обслуживание в сфере ИТ |
| ЗАО «Интерфорум» | сезонный | срочный на разовое оказание услуги | аренда производственных, складских, торговых помещений |

По характеру сотрудничества контрагентов сети «Магнит» можно разделить на три группы: а) постоянное сотрудничество - поставка электроэнергии и оборудования; б) сезонное сотрудничество - обеспечение персоналом на время разовых работ или постоянного трудоустройства и предоставление аренды; в) периодическое сотрудничество - поставки мебельной продукции и информационный консалтинг по мере необходимости.

Также можно отметить различие в сроков действия договоров: с постоянными контрагентами и партнерами как правило заключены рамочные бессрочные договоры, которые автоматически продлеваются по истечении календарного года; с сезонными контрагентами заключаются разовые договора, действующие на время сезона; с периодическими контрагентами также заключаются разовые договора на конкретный разовый вид работ или оказание услуг.

Следующий важный элемент внешней среды сети «Магнит» – потребители. Для анализа потребителей целесообразнее всего использовать данные отдела маркетинга, проводящего периодический мониторинг покупательской активности.

В ходе этого маркетингового мониторинга был составлен социально-демографический портрет покупателя сети супермаркетов «Магнит» в г. Краснодаре и также была проведена оценка частоты покупок конкретных товарных групп.

Для выявления информации о том, сколько составляют расходы на продукты питания в семье, респондентам предлагался следующий вопрос: «Какую долю в бюджете Вашей семьи составляют расходы на продукты питания?». Данные ответов представлены на рисунке 8.



Рисунок 8 - Доля расходов покупателей на продукты питания

Из рисунка 8 видно, что половина опрошенных респондентов (51%) ежемесячно тратят на продукты питания практически весь семейный бюджет.

В целях изучения структуры уровня доходов покупателей был задан вопрос относительно уровня доходов в семье. Результаты представлены на рисунке 9.



Рисунок 9 - Распределение уровня доходов покупателей сети супермаркетов «Магнит»

На рисунке 9 видно, что большую долю покупателей супермаркета составляют люди с доходами от 2000 до 5000 руб. (43%) и от 5000 до 10000 руб. (31%), то есть со средним материальным достатком и достатком ниже среднего.

Результаты относительно критериев продуктов, которые являются важными при покупке распределились следующим образом:

1) качество продукта;

2) упаковка;

3) цена товара;

4) фирма-производитель (см. рисунок 10).



Рисунок 10 - Степень важности показателей продуктов для покупателей сети

На рисунке 10 наглядно видно, что первостепенными факторами при принятии решения о покупке того или иного продукта питания для покупателя супермаркета «Магнит» являются, во-первых, качество продукта (9,2 балла) и во-вторых, упаковка товара (8,9 балла). Взаимосвязь этих критериев очевидна, так как дизайн упаковки, ее эстетический вид, ее удобство для потребителя ассоциируются у покупателя с качеством самого товара.

В ходе исследования также выяснилось, что в структуре покупателей супермаркетов «Магнит» по полу, по доходам и по расходам на продукты питания можно выделить основной сегмент - это женщины со средним уровнем доходов, основные расходы которых приходятся на продовольственные товары.

Для основной массы покупателей приоритетными факторами покупки являются качество продуктов питания и их упаковка, на втором месте - цена и уже потом фирма-производитель.

3.2 Анализ факторов внутренней среды сети супермаркетов «Магнит»

Так как сеть супермаркетов «Магнит» не является производственным или финансовым предприятием, а осуществляет свою профессиональную деятельность в сфере розничной торговли продуктами питания и бытовыми товарами, то для предприятия не все факторы внутренней среды являются основополагающими. Важнейшими факторами внутренней среды для супермаркетов «Магнит» как сетевой торговой организации будут являться такие факторы, как персонал и производство (в данном случае – товарный ассортимент).

Анализ персонала как фактора внутренней среды сети «Магнит» целесообразно проводить на основе данных отдела управления персоналом компании. Общие данные по персоналу сети «Магнит» представлены в таблице 5.

Таблица 5 Общие данные о персонале сети супермаркетов «Магнит» в г. Краснодар

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатели движения | 2007 г. | 2008 г. |
| Численность персонала на конец года, чел. | 1796 | 1803 |
| Принято на работу, чел. | 165 | 218 |
| Выбыло, чел.  в том числе: | 129 | 133 |
| по собственному желанию | 129 | 131 |
| уволено за нарушение трудовой дисциплины | - | 2 |
| Численность персонала на конец года, чел. | 1832 | 1890 |
| Среднесписочная численность персонала, чел. | 1814 | 1846,5 |
| Коэффициент оборота по приему работников | 0,119 | 0,079 |
| Коэффициент оборота по выбытию работников | 0,015 | 0,014 |
| Коэффициент текучести кадров | 0,015 | 0,021 |

Наиболее полной характеристикой персонала как фактора внутренней среды является социальная структура персонала, сгруппированная по 12 признакам: пол, возраст, стаж работы, образование и так далее. В таблице 6 приведен анализ персонала сети «Магнит» по одному из общих признаков – возрасту.

Таблица 6 Распределение сотрудников сети супермаркетов «Магнит» в г. Краснодаре по возрасту

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Группы сотрудников по возрасту, лет | Численность рабочих на конец года, чел. | | | Удельный вес, % | | |
| 2006 | 2007 | 2008 | 2006 | 2007 | 2008 |
| До 20 | 2840 | 3200 | 3160 | 5,3 | 5,9 | 6,3 |
| 20 - 30 | 6700 | 7250 | 7350 | 10,6 | 11,0 | 11,8 |
| 30 - 40 | 14700 | 14980 | 16380 | 15,9 | 17,6 | 23,6 |
| 40 - 50 | 27720 | 28710 | 30060 | 22,7 | 22,8 | 22,9 |
| 50 - 60 | 15400 | 15290 | 14740 | 30,3 | 28,7 | 23,6 |
| Свыше 60 | 2400 | 2280 | 2040 | 15,2 | 14,0 | 11,8 |
| Средний возраст сотрудников по предприятию | 39,5 | 39,1 | 39,0 | - | - | - |
| Итого | 1766 | 1832 | 1890 | 100 | 100 | 100 |

Приведенные в таблице 6 данные позволяют сделать вывод о том, что за исследуемый период ощутимо повысилась доля сотрудников компании в возрастных границах 30-40 лет, и также снизилась доля работников предпенсионного и пенсионного возраста. Эти факторы привели к тому, что средний возраст сотрудников сети «Магнит» снизился на 0,5 года и составил ровно 39 лет.

Далее необходимо проанализировать качественный состав трудовых ресурсов сети «Магнит», т.е., распределение работающих по уровню образования и по стажу работы (см. таблицы 7–8).

Таблица 7 Распределение персонала сети «Магнит» по образованию

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Группы сотрудников по образованию: | Численность сотрудников на конец года, чел. | | Удельный вес, % | |
| 2007 г. | 2008 г. | 2007 г. | 2008 г. |
| начальное | 67 | 67 | 3,7 | 3,5 |
| незаконченное среднее | 121 | 148 | 6,6 | 7,6 |
| среднее, среднее специальное | 995 | 1035 | 54,4 | 53,5 |
| высшее | 645 | 685 | 35,3 | 35,4 |
| Итого | 1832 | 1890 | 100 | 100 |

Таблица 8 Распределение персонала сети «Магнит» по общему трудовому стажу

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Группы сотрудников по стажу, лет | Численность рабочих на конец года, чел. | | Удельный вес, % | |
| 2007 г. | 2008 г. | 2007 г. | 2008 г. |
| До 5 | 266 | 386 | 14,7 | 20,1 |
| От 5 до 10 | 293 | 293 | 16,2 | 15,3 |
| От 10 до 15 | 359 | 373 | 19,9 | 19,4 |
| От 15 до 20 | 519 | 492 | 28,7 | 25,7 |
| Свыше 20 | 373 | 366 | 20,6 | 19,4 |
| Итого | 1832 | 1890 | 100 | 100 |

Как видно из представленных данных, в качественном отношении среди сотрудников сети «Магнит» преобладают (более половины от всей численности) работники со средним и средне-специальным образованием, чуть более трети – это сотрудники с высшим образованием. Удельный вес групп сотрудников по образованию за исследуемый период практически не менялся.

Что касается стажа сотрудников сети «Магнит» (учитывается общий стаж по записям в трудовой книжке, а не только стаж работы на исследуемом предприятии), то необходимо отметить, что значительная доля работающих обладает длительным стажем работы – в совокупности, сотрудников, имеющих трудовой стаж более 10 лет на предприятии – 69%, хотя в 2008-м году этот показатель снизился до 64%. Соответственно, возросло количество малоопытных сотрудников (со стажем до 5 лет) с 20 человек в 2007 г. до 29 человек в 2008 г.

Анализ факторов внутренней среды сети «Магнит» целесообразно продолжить анализом такого значимого фактора как продукция предприятия. Несмотря на то, что у супермаркетов «Магнит» существует собственное производство некоторых продуктов питания (собственная выпечка), основная масса товаров, реализуемых сетью является продукцией сторонних производителей. Тем не менее, данный фактор внутренней среды может быть проанализирован по такой важной характеристике как ассортимент.

Ассортимент супермаркета «Магнит» можно разделить на основной и сопутствующий. Основной ассортимент представлен пятнадцатью крупными ассортиментными группами. В качестве сопутствующего ассортимента выступают промышленные, в частности хозяйственные, товары: мыло, стиральные порошки и другие средства бытовой химии, спички, то есть то, в чем может существовать потребность покупателя помимо продовольственных товаров.

Номенклатура типового супермаркета «Магнит» включает в себя продукцию пятнадцати основных ассортиментных групп (см. рисунок 11).



Рисунок 11 – Доли основных товарных групп в общем ассортименте сети супермаркетов «Магнит»

Насыщенность представленной номенклатуры, то есть общее число составляющих ее отдельных продуктов, у объекта изучения равно 769. Средняя насыщенность товарного ассортимента (средняя товарная линейка) супермаркета «Магнит» определяется делением общего количества продукции (769) на количество ассортиментных групп (15). Таким образом, средняя товарная линейка супермаркета охватывает 51 позицию.

Глубину номенклатуры можно определить исходя из количества вариантов исполнения каждого продукта в рамках ассортиментной группы. Например, сметана продается различной жирности (15%; 20%; 25%), в двух упаковках (пакетах и пластиковых коробках) и в двух расфасовках (по 0,25л. и по 0,5 л.), значит, глубина номенклатуры сметаны равна 3×2×2=12. Сами параметры определения глубины номенклатуры и ассортимента продукта зависят от конкретного продукта. Среди таких параметров использовались вид расфасовки, жирность, масса, форма продукта, вид обработки, наличие наполнителей или добавок, сортность. Таким образом, были рассчитаны все ассортиментные группы. Глубина номенклатуры супермаркета составила 1023.

В целях более глубокого и подробного изучения товарного ассортимента супермаркета каждая из 15 ассортиментных групп была разделена на несколько ассортиментных подгрупп, объединенных однородными признаками, и проанализирована ниже.

Ассортиментная группа «молоко и кисломолочные продукты» разделена на восемь ассортиментных подгрупп (см. таблицу 9).

Таблица 9 Широта, насыщенность и глубина ассортиментной группы «Молоко и кисломолочные продукты»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Широта | Насыщенность | Глубина |
| 1 . Молоко коровье | 8 торговых  марок | 22 |
| 2. Сливки | 2 |
| 3. Кисломолочные продукты | 12 |
| 4. Сметана | 4 |
| 5. Творог и творожные продукты | 6 |
| 6. Мороженое | 18 |
| 7. Сыры | 27 | 97 |
| 8. Молочные консервы сгущенные | 3 | 4 |

Ассортиментная группа «рыба и морепродукты» представлена в супермаркете «Магнит» 5 ассортиментными подгруппами: рыба, рыбные консервы, рыбные пресервы, икра рыб, нерыбные морепродукты. Таким образом, широта данной ассортиментной группы равна пяти (см. таблицу 10).

Таблица 10 Широта, насыщенность и глубина ассортиментной группы «рыба и морепродукты»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Широта | Насыщенность | Глубина |
| 1. Рыба | 5 | 8 |
| 2. Рыбные консервы | 7 | 6 |
| 3. Рыбные пресервы | 8 | 12 |
| 4. Икра рыб | 3 | 10 |
| 5. Нерыбные морепродукты | 5 | 12 |

Следующая ассортиментная группа «яйца» представлена характерным для данной группы нешироким ассортиментом - яйца куриные и яйца перепелиные. Насыщенность небольшая - Новотитаровская и Тимашевская птицефабрики.

Ассортиментная группа «пищевые жиры» разделена на четыре ассортиментных подгруппы: растительные масла, масло коровье, маргарин, майонез. Широта, насыщенность и глубина данной ассортиментной группы представлены на рисунке12.

Ассортиментная группа «сахар» имеет насыщенность, состоящую из двух видов: сахар-песок и сахар-рафинад. Глубина составляет 4 разновидности данного продукта (см. таблицу 11).

Следующая ассортиментная группа «кондитерские товары» имеет широту - 6 ассортиментных подгрупп (см. таблицу 12).

Ассортиментная группа «зерномучные товары» включает в себя семь ассортиментных подгрупп: крупы, мука, хлеб, булочные изделия, макаронные изделия, бараночные изделия, сухарные изделия. То есть, широта данной ассортиментной группы равна 7.



Рисунок 12 - Насыщенность и глубина ассортиментной группы «пищевые жиры»

Таблица 11 Насыщенность и глубина ассортиментной группы «сахар»

|  |  |
| --- | --- |
| Насыщенность | Глубина |
| Сахар-песок | 1 |
| Сахар-рафинад | 3 |

Таблица 12 Широта, насыщенность и глубина кондитерских товаров

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Насыщенность | Глубина |
| Фруктово-ягодные изделия | 7 | 6 |
| Карамель | 5 | 6 |
| Шоколад и какао-порошок | 8 | 12 |
| Мучные изделия | 36 | 109 |
| Конфеты | 36 | 63 |
| Халва | 2 | 10 |

Насыщенность зерномучных товаров представлена 68 торговыми марками и видами продукта, глубина составляет 147 разновидностей товаров данной группы. В таблице 13 представлены широта, насыщенность и глубина каждой подгруппы.

Таблица 13 Широта, глубина, насыщенность ассортиментной группы «зерномучные товары»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Широта | Насыщенность | Глубина |
| Крупы | 16 | 28 |
| Мука | 10 | 24 |
| Хлеб | 3 | 5 |
| Булочные изделия | 6 | 24 |
| Макаронные изделия | 12 | 27 |
| Бараночные изделия | 2 | 5 |

Ассортиментная группа «вкусовые товары» представлена в супермаркете широтой - 6 ассортиментных подгрупп. Из них самым наиболее насыщенным (165 наименований) является ассортимент алкогольных напитков, представленный водкой, ликерами, настойками, вином. В магазине есть специализированный вино-водочный отдел, где покупателю предлагается большой выбор вина. Насыщенность вкусовых товаров равна 349 наименований и марок, глубина составляет 209 разновидностей.

Широта глубина и насыщенность остальных ассортиментных групп представлены в таблице 14.

Таблица 14 Основные элементы ассортиментных групп и их показатели

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Ассортиментная группа | Широта | Насыщенность | Глубина |
| Мясо и мясные товары | 6 | 48 | 37 |
| Грибы | 1 | 18 | 10 |
| Свежие плоды | 1 | 23 | 12 |
| Свежие овощи | 1 | 15 | 9 |
| Переработанные плоды и овощи | 2 | 30 | 24 |
| Детское питание | 3 | 38 | 49 |

Наиболее широк ассортимент мяса и мясных товаров, включающий в себя мясо разных видов, колбасные изделия, мясные консервы, различные полуфабрикаты.

Таким образом, можно констатировать, что проанализированные факторы внутренней среды сети супермаркетов «Магнит» действительно имеют высокую степень значимости для организации.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В заключение курсовой работы можно сделать следующие выводы и резюме.

В самом общем значении сетевые организации – это гибкие горизонтальные управленческие структуры, функционирующие за счет общей ресурсной базы, в которой ключевым является информационный ресурс, и наиболее удачно сочетающие формальные и неформальные процедуры для координации и согласования деятельности фирм-участников сети. Согласно общей классификации сетевых структур выделяется 3 основные их формы: внутренняя, стабильная и динамическая.

Зарубежные и отечественные исследователи, изучающие проблемы сетевых организаций, отмечают рост сетевой экономики в мире. При этом основным сектором бизнеса, в котором наблюдается рост сетевой организации хозяйственной деятельности, является торговля. Национальные торговые сети охватывают целые страны, однако на мировом рынке широко представлены и транснациональные ритейлинговые сети. И хотя сетевая организация бизнеса свойственна многим отраслям деятельности – банкам, гостиничным комплексам, операторам сотовой связи и т.д. – все же наиболее типичными представителями сетевого бизнеса являются сети розничной торговли. В России в 2008 г. на сетевые магазины пришлось примерно 30,1% оборота российского рынка товаров конечного потребления, в то время как на открытые рынки приходилось чуть более 10% продаж.

Деятельность сетевых предприятий охватывает множество структурных элементов внутри одной системы и часто сильно территориально диверсифицирована. Отсюда следует и является очевидным, что на деятельность таких организаций оказывают значительное влияние футоры внешней и внутренней среды.

Для сетевых организаций являются наиболее значимыми такие факторы внешней среды как конкуренты, потребители, партнеры. Сетевая организация, как открытая система зависит от поставок ресурсов, энергии, кадров, а также от поведения своих клиентов.

Поскольку факторы внешней среды имеют различную силу влияния на сетевую организацию, их разделяют на прямые и косвенные факторы, а всю внешнюю среду на среду прямого и косвенного действия.

Под средой косвенного воздействия понимаются факторы, которые могут не оказывать непосредственного и немедленного влияния на деятельность, но, тем не менее, в перспективе могут сказываться на ней. Здесь речь идет о состоянии экономики в целом, научно-техническом развитии, социокультурных и политических изменениях.

При рассмотрении внутренней среды сетевой организации необходимо учитывать, что сами организации представляют собой системы, созданные людьми, и поэтому существующая в организации внутренняя среда в основном является результатом управленческих решений. Основные факторы внутренней среды сетевой организации, которые требуют внимания руководства, – это цели, структура, технология, финансы, управление, персонал, коммуникация.

Внутренняя среда сетевой организации полностью пронизывается всеми факторами, которые должны подвергаться серьезному изучению. Не существует аспектов более или менее важных для организации. Организация может существовать только с грамотно поставленной целью, с четко выстроенной структурой и финансированием, но помимо этого ей нужен еще и преданный персонал, а также хорошо сформированный процесс коммуникации.

Теоретическая часть курсовой работы в заключительном разделе была продолжена анализом внешних и внутренних факторов бизнес-среды сетевой организации г. Краснодара - ЗАО "Тандер". ЗАО «Тандер» является владельцем крупнейшей по числу магазинов и территории их покрытия сети продуктовых супермаркетов-дискаунтеров в России под единой торговой маркой «Магнит».

Общая оценка влияния глобальных факторов внешней среды была произведена с помощью PEST-анализа. Полученная в результате анализа взвешенная интегральная оценка 3,05 показывает, что реакция сети "Магнит" на стратегические факторы внешней среды находится на среднем уровне.

В курсовой работе были исследованы такие факторы внешней среды сети "Магнит", как конкуренты, потребители и поставщики.

На рынке г. Краснодара в сегменте супермаркетов конкуренцию сети «Магнит» также составляют магазины таких сетей как «Ашан», «Лента» и «Карфур», однако на общероссийском рынке сеть «Магнит» занимает лидирующее положение среди конкурентов по количеству действующих магазинов, и второе место по товарообороту после сети «Пятерочка».

В рамках курсовой работы был произведен укрупненный обзор поставщиков сети "Магнит" по признаку товарно-ассортиментной группировки.

В результате анализа было установлено, что в структуре покупателей супермаркетов «Магнит» по полу, по доходам и по расходам на продукты питания можно выделить основной сегмент - это женщины со средним уровнем доходов, основные расходы которых приходятся на продовольственные товары. Для основной массы покупателей приоритетными факторами покупки являются качество продуктов питания и их упаковка, на втором месте - цена и уже потом фирма-производитель.

Анализ факторов внутренней среды сети "Магнит" был произведен по двум направлениям - анализ персонала и анализ продукции.

Наиболее полной характеристикой персонала сети "Магнит" как фактора внутренней среды является социальная структура персонала, сгруппированная по 12 признакам: пол, возраст, стаж работы, образование и так далее.

Проведенный анализ позволяет сделать вывод о том, что за исследуемый период ощутимо повысилась доля сотрудников сети в возрастных границах 30-40 лет, и также снизилась доля работников предпенсионного и пенсионного возраста. В качественном отношении среди сотрудников сети «Магнит» преобладают (более половины от всей численности) работники со средним и средне-специальным образованием, чуть более трети – это сотрудники с высшим образованием.

Ассортимент супермаркета «Магнит» можно разделить на основной и сопутствующий. Основной ассортимент представлен пятнадцатью крупными ассортиментными группами.

Насыщенность представленной номенклатуры, то есть общее число составляющих ее отдельных продуктов, у объекта изучения равно 769. Средняя насыщенность товарного ассортимента (средняя товарная линейка) супермаркета «Магнит» определяется делением общего количества продукции (769) на количество ассортиментных групп (15). Таким образом, средняя товарная линейка супермаркета охватывает 51 позицию.

В заключительной части курсовой работы подчеркивается особенная значимость проанализированных факторов бизнес среды для сети магазинов "Магнит" как сетевой организации.

Список использованной литературы

# Альтшулер И. Стратегическое управление на основе маркетингового анализа. Инструменты, проблемы, ситуации - М.: Вершина, 2006.

# Бережкова Е.П. Особенности управления сетевыми предприятиями // Российское предпринимательство. - 2007. – № 6. – С. 56-58

# Виханский О.С. Стратегический менеджмент. - М.: Экономистъ, 2006.

# Грант Р. Современный стратегический анализ.- СПб.: Питер, 2008.

# Дафт Р. Менеджмент. – СПБ: Питер, 2008.

# Жебелев И. А. Оценка конкурентоспособности предприятий розничных торговых сетей // Предпринимательство. – 2008. - № 3. - С. 45-50.

# Катькало В.С. Межфирменные сети: проблематика исследований новой организационной стратегии в 1980-90-е годы // Вестник СПбГУ, сер. 5. Менеджмент. Вып.2, №12. – 2006.

# Латфуллин Г.Р., Райченко А.В. Теория организации: Учебник для ВУЗов. - СПб.: Питер, 2008.

# Лафта Дж. К. Теория организации: учеб. пособие. - М.: Проспект, 2008.

# Мильнер Б. З. Теория организации: учебник / Б. З. Мильнер. 4-е изд. перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2007.

# Панова Е.Н. Модели управления предприятием сетевого ритейла//Аудит и финансовый анализ. – 2007. - №5. – С. 44-46

# Рогожин С.В., Рогожина Т.В. Теория организации. — М.: Экзамен, 2009.

# Сердюк В.А. Сетевые и виртуальные организации: состояние, перспективы развития//Менеджмент в России и за рубежом. – 2006. - №5. – С. 32-36

# **Смирнов Э.А.** Теория организации: Учеб. пособие. - М.: ИНФРА-М, 2008.

# Теория организации: учеб. для вузов / под ред.В. Г. Алиева. - 3- е изд., стер. - М.: Экономика, 2008.

# Тишина О.М. Формирование и развитие предпринимательской сети на основе кластеров // Теоретические и прикладные проблемы сервиса.– 2006.– №4. – С. 22-28

# Чернорез Е.В., Михайлов Д.В. Виды взаимодействия предпринимательских структур в деловых сетях // Коммерческая деятельность и предпринимательство: Сб. науч. тр. Вып. 6 – СПб.: СПбГИЭУ, 2007. - С. 68-73

# Шимко П.Д. Оптимальное управление экономическими системами: Учеб. пособие. – СПб: Бизнес-пресса, 2009.

# Юнусов А.М. Теоретические основы формирования и становления сетевой экономики в России. Дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05: Москва, 2008.

1. # Бережкова Е.П. Особенности управления сетевыми предприятиями // Российское предпринимательство. - 2007 – № 6. – С. 56-58

   [↑](#footnote-ref-1)
2. # Сердюк В.А. Сетевые и виртуальные организации: состояние, перспективы развития//Менеджмент в России и за рубежом. – 2006. - №5. – С. 32-36

   [↑](#footnote-ref-2)
3. # Юнусов А.М. Теоретические основы формирования и становления сетевой экономики в России. Дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05: Москва, 2008

   [↑](#footnote-ref-3)
4. # Шимко П.Д. Оптимальное управление экономическими системами: Учеб. пособие. – СПб: Бизнес-пресса, 2007. - С. 122

   [↑](#footnote-ref-4)