Содержание

Введение

1. Конкурентная стратегия предприятия

1.1 Понятие и виды конкурентных стратегий

1.2 Общие конкурентные стратегии

1.3 Стратегия минимизации издержек

1.4 Стратегия дифференциации

1.5 Стратегия фокусирования

1.6 Стратегия инноваций

1.7 Стратегия оперативного реагирования

1.8 Стратегия синергизма

1.9 Тактические действия по достижению конкуренции

2. Анализ конкурентного состояния предприятия

2.1 Характеристика и анализ деятельности ООО "Омск-ижмаш-сервис"

2.2 Анализ конкурентов ООО "Омск-ижмаш-сервис"

2.3 Анализ существующей стратегии ООО "Омск-ижмаш-сервис"

3. Разработка конкурентнойстратегии ООО "Омск-Ижмаш-Сервис"

3.1 Конкурентная стратегия ООО "Омск-Ижмаш-Сервис"

3.2 Тактические действия по достижению конкурентоспособности

3.3 Эффективность тактических действий по достижению конкурентоспособности

Заключение

Список использованных источников

## Введение

В настоящее время отдельные предприятия находятся в кризисном состоянии, требующем радикальных мер по их оздоровлению. Для того, чтобы оздоровить обстановку на предприятии, восстановить внутреннюю сбалансированность и целостность производства, необходима целенаправленная, скоординированная деятельность на всех уровнях управления. Именно стратегическое управление призвано обеспечить достижение этой цели в условиях неопределенной и динамично изменяющейся внешней среды. При этом координация процессов внедрения, функционирования и развития системы стратегического управления в организации выдвигается в качестве основной задачи, обеспечивающей достижение конкурентных преимуществ предприятия.

Быстрое нарастание интереса к стратегическим аспектам управления является сегодня одной из новых и наиболее знаменательных особенностей российского бизнеса. Если в 1990-е годы для него в целом были характерны стратегии выживания и адаптации, то в последние несколько лет резко возросло значение стратегического поведения, позволяющего предприятию выживать в конкурентной борьбе в долгосрочной перспективе. На фоне роста конкуренции на внутреннем рынке и интеграции страны в мировое хозяйство эта тенденция, очевидно, будет только усиливаться.

Задачи данной курсовой работы:

Раскрыть понятие "конкурентная стратегия";

Рассмотреть основные типы стратегий достижения предприятием конкурентных преимуществ;

Рассмотреть процесс реализации стратегии;

Разработать конкурентную стратегию для конкретного предприятия.

## 1. Конкурентная стратегия предприятия

## 1.1 Понятие и виды конкурентных стратегий

Основой рыночных отношений на рынке является конкуренция предприятий, как производителей продукции за рынок сбыта своей продукции с целью получения финансовых результатов (доходов, прибыли).

В соответствии с законом "О конкуренции и ограничении монополистической деятельности" конкуренцию можно определить как "состязательность организаций при осуществлении своей основной деятельности, когда их самостоятельные действия эффективно ограничивают возможности друг друга воздействовать на общие условия деятельности на данном рынке и стимулируют предложение тех услуг, которые необходимы потребителю".

Соперничество среди существующих конкурентов часто сводится к стремлению всеми средствами добиваться выгодного положения, используя тактику ценовой конкуренции, продвижения товара на рынок и интенсивную рекламу.

Усиление конкуренции зависит от следующих факторов:

1) наличие большого числа конкурентов или их примерное равенство в плане величины и силы;

2) медленный рост отрасли, обостряющий борьбу за долю рынка;

3) продукт или сервис испытывают нехватку дифференциации;

4) высокие постоянные затраты;

5) высокие барьеры выхода на рынок;

6) соперники отличаются стратегиями, происхождением и "индивидуальностью".

Для небольших организаций, типичных, например, для автомобильного рынка, конкуренция является одним из наиболее вероятных источников проблем. Однако не исключено, что конкуренты, в том числе и крупные компании, имеющие большой запас ресурсов, не в состоянии реализовать значительную часть своих возможностей или полностью удовлетворить запросы клиентов.

Стратегия конкурентной борьбы, или конкурентная стратегия, - это стремление компании занять конкурентную рыночную позицию в отрасли - то есть на главной арене, где сражаются соперники. Конкурентная стратегия направлена на то, чтобы добиться устойчивой и выгодной позиции, позволяющей компании противостоять напору тех сил, которые определяют конкурентную борьбу в отрасли.

Действующие на предприятии стратегии являются выигрышными, если их основой является конкурентное преимущество. Существует множество способов достижения конкурентного преимущества: производить высококачественную продукцию, организовывать отличное обслуживание клиентуры, предлагать более низкие цены, чем у конкурентов, иметь более удобное географическое положение, обеспечивать разработку новой продукции в более короткие сроки, иметь хорошую репутацию, обеспечивать клиентам дополнительные ценности за их деньги. При этом, чтобы преуспеть в создании конкурентного преимущества, предприятие должно предлагать клиентам то, что они считают наиболее приемлемым для себя.

Стратегия конкуренции предприятии должна включать в себя подходы к бизнесу и инициативы, которые оно использует для привлечения клиентов, ведение конкурентной борьбы и укрепления своей позиции на рынке.

В основе любой стратегии лежат конкурентные преимущества, которые позволяют предприятию иметь рентабельность выше средней для данной отрасли или данного рыночного сегмента и завоевывать прочные позиции на рынке. Поэтому важными в данном отношении являются именно стратегии - достижения конкурентных преимуществ или конкурентные стратегии.

[2, с.174-175]

## 1.2 Общие конкурентные стратегии

Стратегии достижения конкурентных преимуществ относятся к группе конкурентных стратегий, к которым можно отнести также и стратегии поведения в конкурентной среде.

Каждая из этих стратегий базируется на необходимости достижения определенного конкурентного преимущества. Под конкурентными преимуществамипри этом понимаются уникальные осязаемые или неосязаемые активы фирмы либо особая компетентность в сферах деятельности, важных для данного бизнеса (оборудование, торговая марка, права собственности на сырье, гибкость, адаптивность, квалификация персонала и пр.).

Рассмотрим особенности основных стратегий достижения конкурентных преимуществ.

## 1.3 Стратегия минимизации издержек

Стратегия минимизации издержек (лидерства по издержкам) нацелена на обеспечение более низких системных издержек на товар по сравнению с конкурентами. Продукция при этом может продаваться либо по более низким ценам, чем у конкурентов, либо по сопоставимым ценам.

Преимущество низких издержек создает относительно эффективную защиту против пяти конкурентных сил М. Портера (соперничество между конкурирующими продавцами одной отрасли; конкуренция со стороны услуг, производимых предприятиями других отраслей, являющихся заменителями и конкурентоспособных с точки зрения цены; угроза входа в отрасль новых конкурентов; экономические возможности и способности предприятий; экономические возможности и способности потребителей).

Практика показывает, что данная стратегия часто выбирается на практике как российскими, так и зарубежными фирмами, но в нашей стране трудно достичь максимального эффекта в связи с высокими темпами инфляции и рядом существенных проблем внутреннего характера деятельности фирм.

## 1.4 Стратегия дифференциации

Цель стратегии дифференциации (или ее разновидностей: дифференциации продукта, персонала, сервиса или имиджа) - это или придание продукту-товару отличительных свойств, которые важны для покупателя и которые отличают данный товар как более качественный от предложений конкурентов; или предложение разнообразного и более высокого (по сравнению с конкурентами) уровня услуг, сопутствующего продаваемым товарам; или наем и тренинг персонала, который работает с клиентами более эффективно, чем персонал конкурентов; или создание более выгодного имиджа фирмы, рекламной марки продуктов, т.е. бренда. Преимущества бренда заключаются в том, что фирмам с брендом проще и дешевле проникнуть на новые рынки, чем их конкурентам, а также брендованный товар можно продавать дороже, чем небрендованный аналогичный по качеству продукт. Среди всех разновидностей стратегии дифференциации в современных условиях на первый план выходят стратегия нового подхода к качеству продукции (услуг) и стратегия управления знаниями или использования интеллектуального потенциала персонала фирмы.

## 1.5 Стратегия фокусирования

Стратегия фокусирования, т.е. специализации на нуждах различных групп покупателей, строится без стремления обхватить весь рынок. Цель стратегии - удовлетворить потребности выбранного целевого сегмента лучше, чем конкуренты. Такая стратегия может опираться как на дифференциацию так и на лидерство в минимизации издержек, но только в рамках целевого сегмента. В результате стратегия фокусирования может быть представлена либо стратегией фокусированного лидерства по издержкам либо стратегией фокусированной дифференциации.

Фирмы заставляет выбирать эту стратегию либо недостаток ресурсов, либо усиление барьеров входа в отрасль или на рынок. Поэтому желательно выбирать такую рыночную нишу, которая имеет потенциал роста, не переполнена конкурентами, размер ниши обеспечивает необходимую прибыльность. Конкурентная ниша при этом может быть определена на основе географических критериев, наличия специальных требований к продукции (услугам), их основным характеристикам и т.д. Другими словами, выбирая эту стратегию, фирма концентрирует свою деятельность на относительно небольшой группе потребителей, части товарного ассортимента или на определенном аспекте деятельности.

## 1.6 Стратегия инноваций

Стратегия инноваций предполагает приобретение конкурентных преимуществ с помощью создания принципиально новых товаров или технологий, или удовлетворения существующих осознанных или неосознанных потребностей новым способом. Фирмы, выбравшие данную стратегию, стремятся сформировать конкурентное преимущество за счет осуществления радикальных инноваций в различных сферах и получают возможность создания сверхприбыли за счет скачка в рентабельности продаж или за счет создания нового сегмента потребителей. Альтернативой является продажа новой технологии другим заинтересованным фирмам.

По статистике деятельность по созданию инноваций характеризуется высоким уровнем риска, фирмы должны иметь высококвалифицированный персонал, достаточные финансовые ресурсы для создания и выведения новинок на рынок. Такая стратегия присуща либо крупным фирмам, либо небольшим венчурным предприятиям.

## 1.7 Стратегия оперативного реагирования

Стратегия оперативного реагирования предполагает достижение успеха посредством быстрого реагирования на изменения во внешней среде (технологические, потребительские и иные). Фирма, выбравшая данную стратегию, прилагает все усилия к тому, чтобы в максимально короткие сроки осуществить адаптацию продукции на рынке. Если она это сделает быстрее своих конкурентов, ей представится возможность получить дополнительные прибыли в связи с временным отсутствием конкурентов нового товара (услуги). Данная стратегия в самом простейшем варианте реализуется фирмами-имитаторами, осуществляющими подделку марочной продукции всемирно известных производителей. В самом сложном варианте - фирмами, которые создали соответствующую корпоративную культуру фирмы, нацеленную на постоянные новшества.

## 1.8 Стратегия синергизма

Стратегия синергизма - это стратегия получения конкурентных преимуществ за счет соединения двух или большего числа бизнес-единиц (хозяйственных подразделений) в одних руках. Наличие эффекта синергизма и умение управлять этим эффектом создает специфическое конкурентное преимущество, которое реализуется на уровне фирмы в целом и которое, в конечном счете, проявляется на разных товарных рынках в снижении уровня издержек либо в приобретении продукцией уникальных свойств. Стратегия синергизма предполагает повышение эффективности деятельности за счет совместного использования ресурсов (синергия технологий и издержек), рыночной инфраструктуры (совместный сбыт) или сфер деятельности (синергия планирования и управления).

Стратегия синергизма предполагает реализацию связанной или несвязанной диверсификации деятельности, т.е. или усиление позиций в отрасли за счет горизонтальной или вертикальной интеграции или проникновение в другие области, не связанные с отраслевым производством.

Таким образом, любая конкретная организация должна для себя четко решить, какой вид конкурентного преимущества она хочет получить и в какой сфере это реально может быть достигнуто, учитывая, что, по существу, указанные стратегии являются альтернативными. [5, с.44-46]

## 1.9 Тактические действия по достижению конкуренции

Конкурентная стратегия предприятия обычно предусматривает как наступательные, так и оборонительные действия, предпринимаемые в зависимости от изменения ситуации на рынке. Кроме этого, конкурентная стратегия предусматривает краткосрочные тактические ходы для мгновенного реагирования на ситуацию и долгосрочные стратегические действия, от которых зависят будущие конкурентные возможности предприятия и его позиции на рынке.

Различают три вида конкурентных тактик:

Оборонительные,

Наступательные,

Кооперационные.

1) В настоящее время принято считать, что компании имеют возможность использовать следующие оборонительные действия:

Позиционная оборона. Основной принцип любого вида обороны - построение неприступных фортификационных сооружений на границах своей территории. Сегодня ограничение действий компании исключительно обороной рассматривается как одна из форм маркетинговой близорукости. Компания, подвергшаяся атаке, поступает в высшей степени опрометчиво, если она концентрирует ресурсы в строительстве укреплений вокруг существующего товара.

Защита флангов.

Значение фланговой защиты особенно возрастает, если тактика ее осуществления тщательно проработана. Лидеру рынка приходится не только создавать “пограничную службу”, но и концентрировать “боеспособные части" на наиболее уязвимых участках границы.

Упреждающие оборонительные действия.

Компания может организовать упреждающую защиту несколькими способами. Рекомендуется провести разведку боем по всему фронту: “зацепить" одного конкурента, атаковать другого, пригрозить третьему, нарушая тем самым работу каждого из них.

Контратака.

Большинство лидеров рынка предпочитают тактику встречного боя, ответ атакой на атаку, считая, что они не должны пассивно наблюдать за снижением цен, оперативными мероприятиями по продвижению, модернизацией продукта или покушением на каналы распределения.

Мобильная защита.

Мобильная оборона не ограничивается защитой территориальных рубежей. Данная стратегия предполагает, что лидер распространяет свое влияние на новые территории, создавая базу для будущих атак или организации обороны.

Вынужденное сокращение.

Иногда крупные компании осознают, что имеющиеся ресурсы не позволяют эффективно защитить целостность своей территории, а противник активно наступает сразу на нескольких фронтах.

2) Наступательные стратегии:

Фронтальная атака;

Фланговая атака;

Окружение;

Обход;

Партизанская война.

Общая наступательная стратегия.

Итак, компания имеет четкие цели и ясно видит противника. Что ей предпринять, куда направить главный удар? Давайте представим, что конкурент занимает определенную территорию рынка. Мы должны выбрать одну из пяти наступательных стратегий.

Фронтальное наступление.

Фронтальная атака есть концентрированный удар основными силами по наиболее укрепленным позициям конкурента. Победу одерживает тот, кто имеет больше ресурсов и превосходит соперника силой духа. Фронтальное наступление означает, что атака ведется и на продукт конкурента, и на его рекламу, и на цены.

Фланговая атака.

Фланговая атака может проходить по двум направлениям - географическом и сегментационном. Географическая атака подразумевает активизацию нападающей стороны в регионах, в которых ее оппонент пассивен.

Окружения.

Попытка окружения противника подразумевает ведение наступательных действий сразу на нескольких направлениях: и по фронту, и с фланга, и с тыла, когда атакующая сторона предлагает рынку все то же самое, что и ее оппонент, только немного больше, так чтобы потребитель оказался не в состоянии ответить отказом.

Обходной маневр

Цель обходного маневра - нападение на более доступные рынки, что позволяет расширить ресурсную базу компании. Данная стратегия заключается в диверсификации производства компании, ее рынков и внедрении новых технологий.

Партизанская война.

Стратегия партизанской войны заключается в проведении небольшими силами множества атак по всей занятой противником территории, внезапных деморализующих противника нападений с заранее подготовленных баз с использованием всех видов оружия и методов ведения войны: селективных снижений цен, интенсивных блиц кампаний по продвижению товаров и, как исключение, юридических акций.

3) Кооперационные тактики - третий вид отношений с конкурентами, когда интересы бизнеса заставляют идти на менее или более продолжительное сотрудничество либо для совместного наступления на особо крупные рынки, либо для совместной защиты от особо опасных конкурентов. Обычно подобные тактики подчинены интересам развития нескольких бизнесов. Главное искусство кооперационных тактик - установление партнерства в какой-либо сфере при продолжении общей конкуренции на рынке. [4, с.53-58]

Выводы:

1. Конкуренция - это состязательность организаций при осуществлении своей основной деятельности, когда их самостоятельные действия эффективно ограничивают возможности друг друга воздействовать на общие условия деятельности на данном рынке и стимулируют предложение тех услуг, которые необходимы потребителю.

2. Стратегия конкурентной борьбы, или конкурентная стратегия, - это стремление компании занять конкурентную рыночную позицию в отрасли - то есть на главной арене, где сражаются соперники. Конкурентная стратегия направлена на то, чтобы добиться устойчивой и выгодной позиции, позволяющей компании противостоять напору тех сил, которые определяют конкурентную борьбу в отрасли.

3. Выделяют следующие основные стратегии конкуренции: Стратегия минимизации издержек:

Стратегия дифференциации.

Стратегия фокусирования

Стратегия инноваций

Стратегия оперативного реагирования

Стратегия синергизма

4. Различают три вида конкурентных тактик:

оборонительные,

наступательные,

кооперационные.

## 2. Анализ конкурентного состояния предприятия

## 2.1 Характеристика и анализ деятельности ООО "Омск-ижмаш-сервис"

ООО "Омск-Ижмаш-Сервис" - торговая фирма по продаже автомобилей и запчастей, зарегистрирована 10.06.02. Компания является официальным дилером компании "ИЖ-Авто". Виды деятельности, осуществляемые данным предприятием представлены в табл.1.

Таблица 1 Услуги, оказываемые ООО "Омск-Ижмаш-Сервис"

|  |  |
| --- | --- |
| Продажа товаров | |
| Автомобили | ИЖ ODA, FABULA  Москвич, ВАЗ |
| Запчасти (продажа, установка) |
| Услуги | |
| Ремонт, техобслуживание | Регулировка колес, жестяные, малярные работы, ремонт двигателей, коробок передач, ремонт автоэлектрики, карбюраторов  Гарантийное, послепродажное обслуживание автомобилей ИЖ, продажа, установка автозвука и сигнализаций |
| Подразделения | |
| Магазин | Запасные части  ТО и Р ИЖ, Москвич |
| СТО, сервисный центр, мастерские |

Управлением предприятия в целом занимается генеральный директор. В его ведении находятся вопросы стратегического характера.

В статусе официального дилера ООО "Омск-Ижмаш-Сервис" выполняет следующие функции:

обеспечивает развитие взаимосвязей с потребителями товаров;

выполняет работу по покупке или продаже товаров оптом;

изучает конъюнктуру и тенденции развития рынка, цены и спрос на товары и предоставляемые услуги;

выясняет запросы и мнения потребителей о них.

разъясняет покупателям преимущества определенного вида товаров или услуг в сравнении с аналогичными им;

подготавливает необходимые документы по купле-продаже, на получаемые и отправляемые товары, а также для заключения договоров с юридическими и физическими лицами;

анализирует информацию о надежности клиентов и компаний, участвующих в инвестиционной деятельности, особенности и ожидаемые изменения товарного и финансового рынков, консультирует клиентов о состоянии и перспективах их развития;

способствует сокращению сроков реализации товаров и предоставления услуг, увеличению объема продаж, числа клиентов, в том числе постоянных, систематически обращающихся за товаром либо услугой, улучшению качества обслуживания клиентов, расширению услуг, сокращению транспортных затрат;

изучает поступающие жалобы на продаваемый товар и предоставляемые услуги, принимает меры по предупреждению их возникновения, а также случаев причинения клиентам материального ущерба;

обеспечивает соблюдение действующих стандартов и норм по организации хранения, сбыта и транспортировки товара, а также принятие мер по совершенствованию (ускорению) сбытовых операций;

участвует в организации рекламы, пропаганде достоинств продаваемого товара, его потребительских свойств, преимуществ предлагаемых услуг, в подготовке образцов товаров, описаний услуг.

Основные технико-экономические показатели для анализируемого предприятия представлены в таблице 2.

Балансовая прибыль в отчетном году по сравнению с предыдущим годом сократилась на 36,9% и составила 10446 тыс. руб. Данное изменение связано со значительным ростом внереализационных расходов.

Рост численности работников приводит, как говорилось выше, к повышению производительности труда, и как следствие, увеличивается объём товарной продукции (+6,07%) и выручка от продаж (+16,6%) это свидетельствует о расширении сферы деятельности и о наличии перспектив дальнейшего развития.

Таблица 2 Основные экономические показатели деятельности ООО "Омск-Ижмаш-Сервис"

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2005 | 2006 | Темп роста,% |
| Выручка от продажи, тыс. руб. | 110889 | 129338 | 116,6 |
| Себестоимость продаж, тыс. руб. | 91951 | 120232 | 130,8 |
| Прибыль от реализации, тыс. руб. | 18938 | 9107 | 48,1 |
| Затраты в рублях на рубль реализованной продукции, руб. | 0,83 | 0,93 | 112,1 |
| Балансовая прибыль, тыс. руб. | 16549 | 10446 | 63,1 |
| Объем товарной продукции, тонн | 103064 | 109324 | 106,07 |
| Среднесписочная численность, чел.  в т. ч. рабочих, чел. | 264  185 | 342  201 | 121,4  108,65 |
| Фонд оплаты труда, тыс. руб. | 12418 | 20334 | 163,7 |
| Выплаты социального характера, тыс. руб. | 500,4 | 744,2 | 148,7 |
| Среднемесячная заработная плата, руб. | 2843 | 3366 | 118,39 |
| Ввод новых основных фондов, тыс. руб. | 8310 | 3114 | 37,5 |
| Чистые активы, тыс. руб. | 29144 | 35046 | 120,3 |

Среднесписочная численность персонала ООО "Омск-Ижмаш-Сервис" возросла на 21,4% по сравнению с предыдущим годом и в отчетном году составила 442 чел. Это изменение оказало соответствующее влияние на фонд оплаты труда: он увеличился с 12418 тыс. руб. в предыдущем году до 20334 тыс. руб., т.е. на 63,7%. При этом видно, что фонд оплаты труда растет опережающими темпами по сравнению со среднесписочной численностью персонала (163,7% и 121,4%, соответственно). Это связано с тем, что на предприятии используется сдельная форма оплаты труда применительно к производственным рабочим. Следовательно, рост объемов производства повлек за собой соответствующее увеличение заработной платы.

Величина выплат социального характера увеличилась с 500,4 тыс. руб. в предыдущем году до 744,2 тыс. руб. в отчетном году. Опережающие темпы роста указанных выплат по сравнению с темпом роста численности (148,7% и 121,4%, соответственно) говорят о повышении не только производительности труда работников, но и о том, что на предприятии увеличивается численность персонала, имеющего длительный стаж работы.

В 2005 году на ООО "Омск-Ижмаш-Сервис" были введены в эксплуатацию новые основные фонды на сумму 8310 тыс. руб. В 2006 году ООО "Омск-Ижмаш-Сервис" ввело в эксплуатацию новых основных фондов на сумму всего 3114 тыс. руб., что на 64,5% меньше, чем в предыдущем году. Данный момент говорит о том, что предприятие не приобретает новые основные фонды, а ремонтирует старые. Также следует отметить, что анализируемое предприятие берет кредиты на реконструкцию и модернизацию основных фондов.

Среднегодовая величина чистых активов в отчетном году увеличилась по сравнению с предыдущим на 20,3% и составила 35046 тыс. руб. Данный момент свидетельствует о том, что предприятию достаточно активов для продолжения своей деятельности после того, как оно рассчитается по своим обязательствам.

Таким образом, рост величины основных экономических показателей анализируемого предприятия свидетельствует о расширении сферы деятельности и наличии перспектив дальнейшего динамичного развития.

Однако анализ значений себестоимости и прибыли говорит о необходимости разработки мероприятий по снижению первого и соответственно увеличения второго показателя, например за счет более рационального использования материальных ресурсов и денежных средств, производственных мощностей и площадей, рабочей силы и рабочего времени, а также за счет увеличения объема продаж, расширения рынка, увеличения качества продукции и услуг.

## 2.2 Анализ конкурентов ООО "Омск-ижмаш-сервис"

Поскольку ООО "Омск-Ижмаш-Сервис" осуществляет продажу и обслуживание только автомобилей отечественного производства, конкурентами можно считать автосалоны, также осуществляющие продажу легковых автомобилей-аналогов (в данном случае, это фирмы, поставляющие на омский рынок автомобили ВАЗ и ГАЗ). Необходимо отметить, что все рассматриваемые автомобильные фирмы нацелены на потребителя со средним доходом.

В настоящее время в г. Омске существует около 70 фирм, работающих на автомобильном рынке (по продаже автомобилей и запасных частей). В тоже время нельзя выделить очень крупные компании, они либо мелкие, либо средние. Приведенные ниже таблицы 3 и 4 содержат информацию, полученную в ходе обследования наиболее крупных автомобильных фирм г. Омска.

Таблица 3 Характеристика автомобильных фирм г. Омска

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Название фирмы | Продажа автомобилей | Дополнительные услуги |
| Авто-Родео | Lada, ВАЗ, ИЖ | СТО, продажа запасных частей, автохимии и масел, прокат, эвакуатор, автомойка, тюнинг-центр, шиномонтаж, система дисконтных скидок |
| Западно-Сибирский Альянс | Opel, Chevrolet, Lada,  снегоходы, квадроциклы, гидроциклы | СТО, тест-драйв, лизинг, продажа запасных частей |
| ГАЗ-АТО | ГАЗ | Продажа запасных частей, тюнинг, антикоррозийная обработка, гарантийное и послегарантийное ТО |

Таблица 4 Сравнительный анализ конкурентов ООО "Омск-Ижмаш-Сервис"

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Название фирмы | Показатели конкурентоспособности (в баллах) | | | | | | |
| Качество продукции | Ассортимент | Ценовая политика | Реклама | Гарантия | Обслуживание | Общий балл |
| Авто-Родео | 5 | 3,5 | 4,5 | 1,5 | 5 | 4,5 | 24 |
| Западно-Сибирский Альянс | 4,0 | 4,5 | 4,5 | 2,5 | 4,5 | 4,5 | 24,5 |
| ГАЗ-АТО | 4,0 | 2,5 | 4,0 | 1,5 | 4,0 | 3,0 | 19 |

Из таблицы видно, что основные недостатки конкурентов: это небольшой ассортимент, низкое качество обслуживания и практически полное отсутствие рекламы. Продавцы предлагают подождать или сделать спецзаказ, при этом могут потерять клиентов. Так как все фирмы работают с ограниченным количеством поставщиков, то в основном берут товар на реализацию. Некоторые компании, пользуясь тем, что у них уже есть постоянные клиенты, просто могут не обратить внимания на новые потребности, при этом, теряя прибыль, руководствуясь принципом "что есть то и купят". Основное преимущество практически всех конкурентов заключается в том, что они уже достаточно долгое время существуют на данном рынке, и у них есть постоянные клиенты. Наибольшее количество баллов набрали автосалоны "Авто-Родео" и "Западно-Сибирский альянс". Преимущество первого в том, что он предоставляет достаточно широкий спектр дополнительных услуг, включая эвакуатор и прокат. Второй набирает большое количество баллов за счет продажи не только отечественных автомобилей, но и европейских. Кстати, в будущем эта фирма планирует выставлять на продажу автомобили марок Hammer и Cadillac.

## 2.3 Анализ существующей стратегии ООО "Омск-ижмаш-сервис"

Реальной проблемой, стоящей перед ООО "Омск-Ижмаш-Сервис", является повышение конкурентоспособности своей продукции и увеличение числа покупателей, посредством удовлетворения их потребностей. То есть для предприятия важно выяснить, как наилучшим образом удовлетворить данные потребности, что привлекает потребителя в аналогичной продукции других производителей и каков имидж предприятия на данный момент времени.

При анализе конкурентоспособности используют такой метод, как SWOT-анализ, позволяющий оценить текущее положение предприятия на рынке. SWOT-анализ для ООО "Омск-Ижмаш-Сервис" представлен в табл.

Таблица 5 SWOT-анализ ООО "Омск-Ижмаш-Сервис"

|  |  |
| --- | --- |
| Сильные стороны  техническая оснащенность  хорошая ремонтная база  высоко квалифицированный персонал  грамотная кадровая политика и система мотивации персонала  мобильность и гибкость коллектива | Слабые стороны  слабая рекламная деятельность  отсутствие маркетинговой работы  продажа и обслуживание только отечественных автомобилей  небольшой ассортимент продаваемых автомобилей и оказываемых услуг |
| Возможности  расширение ассортимента товаров и услуг и как следствие расширение клиентуры  увеличение спроса  предоставление более широкого спектра услуг | Угрозы  конкуренты  снижение спроса на отечественные автомобили  нестабильность рыночных отношений  изменение таможенной политики |

В настоящий момент фирма придерживается стратегии сохранения своей доли на омском автомобильном рынке и стратегии фокусирования на определенном круге потребителей. Исследования показали, что целевой потребительской группой для автомобилей ИЖ являются мужчины и женщины возрастом от 25 до 35 лет, начинающие водители, городские жители с доходом на уровне среднего и выше среднего. Маркетинговые исследования по потребительской оценке автомобилей "ИЖ", проведённые на московских автосалонах в 2005 и 2006 годах, подтвердили наличие спроса на эти автомобили. Порядка 25% целевой группы потребителей готовы выбрать эту модель в качестве своего следующего автомобиля.

Как говорят разработчики автомобиля "ИЖ": "Мы постарались предоставить владельцу "ИЖ" примерно тот же уровень потребительских качеств, что и у зарубежных аналогов, но за существенно меньшие деньги". Из данного высказывания можно сделать вывод, что, несмотря на то, что по идее новинка должна по ценности для потребителя равняться иностранным автомобилям этого же класса, она будет существенно дешевле. Предприятием была объявлена предварительная цена на новый автомобиль - 7500 тысяч долларов США, то есть стоимость нового автомобиля будет равняться примерно 150-170 тысяч рублей. Существующее соотношение цены и качества как раз и привлекает потребителей со средними доходами и доходами выше среднего.

Выводы:

1) Конкурентами на автомобильном рынке Омска для ООО "Омск-Ижмаш-Сервис" являются компании, осуществляющие продажу отечественных автомобилей. Основное преимущество практически всех конкурентов заключается в том, что они уже достаточно долгое время существуют на данном рынке, и у них есть постоянные клиенты.

2) Недостатком стратегического управления в ООО "Омск-Ижмаш-Сервис" в данное время является то, что руководство не ориентируется на будущее, не использует возможности расширения своей деятельности и ассортимента продаваемых автомобилей и оказываемых услуг, действует медлительно по сравнению с конкурентами, а также на предприятии слабо развита маркетинговая политика и рекламная деятельность.

3) ООО "Омск-Ижмаш-Сервис" обладает хорошей ремонтной базой, в коллективе работают только квалифицированные специалисты, разработана грамотная кадровая политика и система мотивации персонала. Поэтому фирма имеет достаточно возможностей для разработки новой, эффективной стратегии, позволяющей повысить рентабельность продаж и достичь устойчивых конкурентных преимуществ.

## 3. Разработка конкурентнойстратегии ООО "Омск-Ижмаш-Сервис"

## 3.1 Конкурентная стратегия ООО "Омск-Ижмаш-Сервис"

ООО "Омск-Ижмаш-Сервис" придерживается в данное время стратегии фокусирования на определенном круге потребителей (клиенты со средними доходами или дохами выше средних) и стратегии минимизации издержек (продажа относительно недорогих, доступных широкому кругу потребителей автомобилей). Цель данной главы - разработать или усовершенствовать существующую стратегию с целью повышения конкурентоспособности ООО "Омск-Ижмаш-Сервис".

В данном разделе мы рассмотрим процесс стратегического планирования.

Как известно процесс планирования состоит из следующих этапов:

1) Определение миссии организации, которая представляет собой причину ее существования. Миссия содержит следующие моменты:

задачи фирмы;

определение внешней по отношению к фирме среды (кто является клиентами фирмы и каковы их потребности).

2) SWOT - анализ.

3) Выработка стратегии.

Процесс стратегического планирования представлен на рис.1.

Что касается последнего этапа (выработки стратегии), можно сказать следующее. Для выбора стратеги необходимо определить, каких конкурентных преимуществ предприятие хочет достичь. В данном случае предприятию необходимо расширить границы своей деятельности (стратегия синергизма), расширить ассортимент товаров и услуг (стратегия инноваций и дифференциации). Возможный синтез данных стратегий поможет предприятию повысить эффективность работы, получить преимущества перед конкурентами.

Рисунок 1 - Стратегический план по достижению конкурентоспособности ООО "Омск-Ижмаш-Сервис"

Стратегическое планирование

ООО "Омск-Ижмаш-Сервис"

МИССИЯ

ФИРМЫ

Внешняя среда фирмы

Потенциальные покупатели, не имеющие личного автомобиля

Владельцы отечественных автомобилей или клиенты, желающие поменять автомобиль

Задачи фирмы

Удовлетворение потребностей населения г.Омска в передвижении на личном автотранспорте, а также в обслуживании, ремонте и модернизации личных автомобилей

SWOT – анализ

Выработка конкурентной стратегии ООО "Омск-Ижмаш-Сервис"

## 3.2 Тактические действия по достижению конкурентоспособности

Учитывая ситуацию на омском автомобильном рынке и положение исследуемого предприятия на нем, можно выделить для ООО "Омск-Ижмаш-Сервис" следующие стратегические действия. (табл.6).

Таблица 6. Тактические действия по достижению конкурентоспособности ООО "Омск-Ижмаш-Сервис"

|  |  |
| --- | --- |
| Конкурентная стратегия | Возможные тактические действия по достижению стратегии |
| Синергизма | 1) Создание на предприятии маркетинговой службы для повышения эффективности маркетинговой и рекламной деятельности. |
| Инноваций | 2) Внедрение нового оборудования и новых технологий для ТО и Р.  Разработка собственных технологий проведения диагностики, ТО и Р. |
| Дифференциации | 3) Повышение квалификации и обучение персонала для работы на новом усовершенствованном оборудовании.  Оказание новых услуг (авто-мойка в имеющемся помещении).  4) Создание рекламной марки, имиджа фирмы. |

1) Потребители продукции данного предприятия - это автомобилисты, которые в будущем захотят приобрести отечественный автомобиль. Однако запросы потребителей постоянно изменяются, повышаются требования к качеству автомобилей, а также фирме необходимо учитывать веяния "моды" на определенные. Поэтому ООО "Омск-Ижмаш-Сервис" необходимо рассмотреть вариант заключения договоров на поставку автомобилей иностранного производства и запасных частей для них. Анализ рынка показывает, что на Омском автомобильном рынке нет специализированных фирм по продаже автомобилей таких марок, как KIA, SANG YONG. ООО "Омск-Ижмаш-Сервис" может обратить внимание на эти южно-корейские автомобили, как модели с приемлемой ценой и достаточно высоким качеством. Необходимо отметить, что в настоящее время завод "ИЖМАШ" осуществляет сборку автомобилей KIA,

2) Следует отметить, что эксплуатационные расходы отечественных автомобилей возникают гораздо чаще эксплуатационных расходов иностранных автомобилей, что объясняется низким качеством отечественной продукции, и соответственно, частым их ремонтом. Отсюда следует, что ООО "Омск-Ижмаш-Сервис" требуется более совершенная база для ТО и Р не только отечественных, но и иностранных автомобилей. Этому будет способствовать внедрение нового оборудования и новых технологий. Возможно использование интеллектуальных возможностей и способностей персонала для разработки собственных технологий проведения ТО и Р.

3) Чтобы правильно диагностировать автомобиль и обнаружить все дефекты, необходимо, чтобы автомобиль был чистым. Кроме того, автомобиль выставляется на продажу в идеальном состоянии, что не может соблюдаться при доставке автомобилей автовозами (неизбежно загрязнение кузова). Поэтому на СТО требуется организация автомойки на территории предприятия. Во-первых, это привлечет дополнительных клиентов и соответственно увеличит прибыль, а во-вторых, будет качественно проведена предпродажная подготовка автомобилей, диагностика и ремонт.

4) На выбор потребителя влияют такие факторы, как имидж марки и самой фирмы. Многие автовладельцы даже не задумываясь, приобретают автомобиль ВАЗ, несмотря на то, что в качестве альтернативы (даже более дешевой и аналогичной по качеству) может выступать автомобиль ИЖ. Поэтому в синтезе с созданием маркетинговой службой, требуется проведение грамотных рекламных кампаний, разработка имиджа и торговой марки (например, так же, как автомобили FORD ассоциируются в Омске только с автоцентрами STYER или FORD-ОМСК).

## 3.3 Эффективность тактических действий по достижению конкурентоспособности

На данный момент предприятие располагает возможностями для реализации таких стратегических действий, как оказание дополнительных услуг, поскольку остальные варианты требуют достаточно больших затрат времени, например, заключение договоров на поставку новых автомобилей производства Юж. Кореи KIA и SANG YONG. А поскольку на территории предприятия имеются свободные помещения, пригодные для использования, то целесообразным признается создание автомобильной мойки. Рассчитаем эффективность организации автомойки, используя данные за месяц.

Итак, предприятие продолжает продавать автомобили отечественного производства ВАЗ и ИЖ по средней цене 180 тыс. руб. В месяц на предприятие поступает около 30 автомобилей, а продается в среднем 25 (по данным о продажах предыдущих лет). Следовательно, при предпродажной подготовке предприятие не будет заказывать мойку и полировку автомобилей у своих конкурентов, а произведет данные работы самостоятельно.

Практика показывает, что в среднем за один рабочий день услугами автомойки пользуются около 20 автомобилей (за месяц - 600). Причем по статистике 60% из них - автомобили иностранного производства и 70% клиентов заказывают только мойку кузова автомобиля. Учитывая все данные, можно произвести следующие расчеты (табл.7). Цены на услуги взяты средние по отрасли.

Таблица 7 Расчет выручки от продаж и оказания услуг за месяц

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Тип автомобиля | Количество, ед. | Стоимость единицы, руб. | Итого, тыс. руб. |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Поступило автомобилей/ продано автомобилей | Автомобили иностранного производства | - | - | - |
| Автомобили отечественного производства | 30/25 | 180000 | 4500000 |
| Мойка кузова | Автомобили иностранного производства | 252 | 300 | 75600 |
| Автомобили отечественного производства | 168 | 200 | 33600 |
| Всего | | 420 | - | 109200 |
| Мойка кузова, химчистка салона, полировка кузова | Автомобили иностранного производства | 108 | 1000 | 108000 |
| Автомобили отечественного производства | 72 | 750 | 54000 |
| Всего | | 180 | - | 162000 |
| Всего по оказанию услуг | | 600 | - | 271200 |

Исходя из того, что поступившие на продажу автомобили проходят предпродажную подготовку на самом предприятии, и требуют в большинстве случаев только мойки и полировки кузова, то экономия составит примерно 30000 руб. в месяц.

Затраты на оборудование мойки и организацию ее деятельности представлены в табл.8 на основании прайс-листов компании "Кристофер" (официальный торговый и сервисный представитель компании "KÄRCHER").

Таблица 8 Затраты на оборудование автомойки

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование | Количество | Цена, руб. (заработная плата, руб.) | Стоимость,  руб. |
| Оборудование для мойки водой высокого давления без подогрева воды | 2 ед. | 36150 | 72300 |
| Оборудование для мойки водой высокого давления с подогревом воды и парообразованием | 2 ед. | 90700 | 181400 |
| Пылесосы сухой и влажной уборки | 2 ед. | 10870 | 21740 |
| Моющие средства, автохимия | - | - | 120000 |
| Обслуживающий персонал | 2 чел. | 12000 | 24000 |
| Итого | - | - | 419440 |

Итак, выручка от оказания услуг автомойки составит 271200 руб. за месяц.

С учетом себестоимости продаж (примерно 70% от выручки по данным предыдущих лет (189840 руб.)), и налогов (24% - на прибыль - 19526 руб.) прибыль составит 61833,6 за месяц.

Рассчитаем срок окупаемости по формуле:

, (1)



где I - сумма вложений денежных средств, руб.; Пр - чистая прибыль предприятия, руб.

мес.



Выводы:

1) С учетом существующего положения ООО "Омск-Ижмаш-Сервис" может выбрать для повышения своей конкурентоспособности одну из трех либо синтез следующих стратегий: стратегию синергизма, инноваций или дифференциации;

2) На данный момент для предприятия выбрана стратегия дифференциации. Как самый целесообразный вариант выбрана организация на предприятии автомойки;

3) Затраты на оборудование автомойки составят 419440 руб.

4) Прибыль от оказания услуг составит 61883,6 руб. за месяц;

5) Период окупаемости автомойки составит 6,8 месяца.

## Заключение

В данной курсовой работе был рассмотрен вопрос разработки конкурентной стратегии предприятия и ее значения в деятельности организаций:

определено содержание конкурентной стратегии, ее целевое назначение и задачи;

определены требования к конкуренции в современных условиях;

рассмотрены тактические действия по достижению стратегии;

проведен анализ деятельности ООО "Омск-Ижмаш-Сервис", а также анализ конкурентного состояния предприятия;

выявлены проблемы на предприятии ООО "Омск-Ижмаш-Сервис";

Повышение конкурентоспособности

Отсутствие ориентации на перспективу

Рост масштаба деятельности

определены возможные пути решения проблем, а также даны рекомендации по совершенствованию и улучшению существующей конкурентной стратегии.

Внедрение нового оборудования и новых технологий для ТО и Р.

Оказание новых услуг (автомойка в имеющемся помещении)

Создание рекламной марки, имиджа фирмы

## Список использованных источников

1. Андреева Л. Взгляд на системную конкурентоспособность как динамику устойчивого развития экономики // Экономист - 2004 №1-с.81-89
2. Бачурин А.А. Анализ производственно-хозяйственной деятельности автотранспортных организаций: Учеб. пособие для студентов вузов/ А.А. Бачурин; под ред.З.И. Аксеновой. - 2-е изд., стер. - М.: Издательский центр "Академия", 2005. - 320 с.
3. Белковский А.Н. Конкурентная стратегия в России-2004 №5 с.3-11
4. В.В. Кондратьева 7 нот менеджмента. Настольная книга руководителя: совместный проект делового еженедельника "Эксперт" и компании "Биг менеджмент"/. - 6-е изд., перераб. и доп. - М.: ЭКСМО, 2007. - 832 с.
5. Портер, М.Э. Конкуренция: уч. пособие. - пер. с анг. / ред. Я.В. Заблоцкий. - М. - СПБ 2001: 495с.