Введение

Устойчивое развитие компании – состояние функционирования в результате выполнения стратегии развития, характеризуемое постоянством или положительным изменением значения индикаторов устойчивости, находящихся в определенных границах, принятых для оценки устойчивого функционирования в определенный период времени.

На устойчивость и устойчивое развитие компании оказывают влияние кроме внутренних многочисленные внешние факторы. В условиях рыночной экономики компания никоим образом не может игнорировать влияние внешней среды. Игнорирование этого фактора сегодня означает банкротство компании завтра. Всю совокупность действующих факторов целесообразно подразделять на объективные внешние факторы (имеющие прямое воздействие на функционирование и развитие компании), на субъективные внешние факторы (имеющие косвенное воздействие) и факторы внутренней среды компании, для чего могут использоваться систематизированные модели анализа факторов внешней и внутренней среды, действующих на компанию. При этом должна быть обоснована необходимость выявления действия таких факторов, как национальный менталитет, политическая и социальная ситуация и др.

Одним из основополагающих принципов, обеспечивающих устойчивое развитие, является стратегическое управление компаний. В условиях жесткой конкурентной борьбы и быстро меняющейся ситуации на рынке компания должна не только концентрировать внимание на внутреннем состоянии дел, но и вырабатывать долгосрочную стратегию, которая позволяла бы успевать за изменениями, происходящими в ее окружении.

Стратегическое управление, нацеленное на стабильное, устойчивое развитие компании, укрупнено можно рассматривать как динамическую совокупность взаимосвязанных управленческих процессов: определение миссии и стратегических целей, анализ внешней и внутренней среды, определение стратегии развития компании, разработка функциональных стратегий, разработка стратегических планов, их выполнение, контроль и оценка выполнения.

Обеспечение устойчивого развития компании должно сопровождаться постоянной диагностикой хозяйственной деятельности, позволяющей определить и сопоставить величину устойчивого развития. Именно на основе данной диагностики компания может выработать или скорректировать стратегию деятельности, определяющую ее устойчивое развитие.

Основные принципы, на которых базируется методика анализа устойчивого развития компании, заключаются в следующем:

– используемые показатели должны иметь прикладной характер и определять результат устойчивости функционирования компании по разным направлениям и в динамике характеризовать состояние ее устойчивого развития;

– полученные показатели должны быть сопоставимыми с факторами внешней и внутренней среды, которые оказали влияние на полученные результаты;

– в полученных показателях должна быть заинтересована как сама компания, так и сторонние пользователи информации (инвесторы, партнеры, местные органы власти).

Все вышесказанное обусловливает актуальность темы курсовой работы.

Целью настоящей работы является разработка стратегии превосходства компании «Спарк». Для достижения поставленной цели в работе решены следующие задачи:

1. проанализирована сущность и дана краткая характеристика стратегического управления;
2. проанализированы основные типы конкурентных стратегий;
3. разработана стратегия превосходства компании «Спарк».

Таким образом, объектом исследования является компания «Спарк»; предметом исследования является процесс разработки стратегии компании.

Работа состоит из введения, двух глав, заключения и списка литературы.

1. Теоретические основы формирования стратегического превосходства

1.1 Сущность стратегического управления и разработки стратегии

Стратегический менеджмент распространяется на долгосрочные цели и действия компании. Можно сказать, что формулировка стратегии (образа действий) и ее четкий инструментарий являются ядром управления и наиболее верным признаком хорошего менеджмента компании.

Содержанием стратегического менеджмента являются:

– определение назначения и главных целей бизнеса фирмы,

– анализ внешней среды фирмы,

– анализ ее внутренней обстановки,

– выбор и разработка стратегии на уровне СЗХ, фирмы,

– анализ портфеля диверсифицированной фирмы,

– проектирование ее организационной структуры,

– выбор степени интеграции и систем управления,

– управление комплексом «стратегия – структура – контроль»,

– определение нормативов поведения и политик фирмы в отдельных сферах ее деятельности,

– обеспечение обратной связи результатов и стратегии компании,

– совершенствование стратегии, структуры, управления.

Содержание стратегического менеджмента (стратегического управления) отражено на рис. 1.1.

Для того, чтобы конкурировать в сложной и быстроизменяющейся сегодняшней обстановке, фирма должна определиться с теми, кто управляет разработкой стратегии – стратегическими менеджерами. Их задача – обеспечение деятельности всей организации по определенному направлению (часто их называют комплексными менеджерами). Они отличаются от функциональных менеджеров, которые обеспечивают реализацию отдельных функций бизнеса (кадры, снабжение, производство, продажа, обслуживание клиентов, учет) и занимают уникальное положение в компании, управляя всей организацией в стратегическом смысле.

По мнению Э. Враппа (университет Чикаго) наиболее удачливые стратегические менеджеры должны обладать следующими качествами:

– быть хорошо информированы,

– уметь управлять своими временем и энергией,

– быть хорошими политиками (создателями консенсуса),

– они не должны быть, как эксперты, «зациклены»,

– способностью продвигать программу в частных направлениях.

Хорошая информированость предусматривает возможность принятия широкого диапозона управленческих решений на разных уровнях управления. Менеджеры должны создать сеть источников информации в различных частях организации, что даст им возможность оставаться в пределах оперативных реальностей.

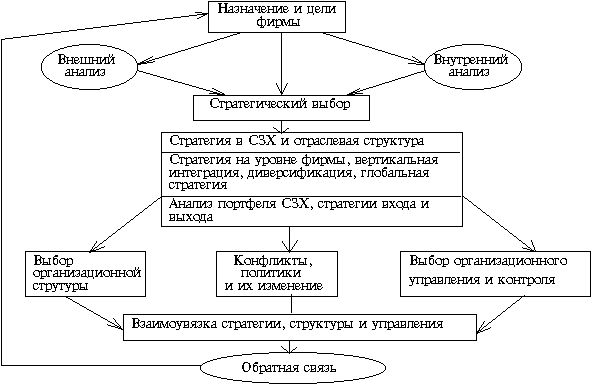


Рис. 1.1 – Содержание стратегического менеджмента

Они должны уметь распределять свое время и энергию среди различных дел, решений или проблем. Они должны знать, когда надо делегировать ответственность, а когда надо включаться в частное решение.

Хороший политик должен обладать искусством достижения консенсуса на основе своих идей, а не давить своим авторитетом для их продвижения. Он должен действовать как член или лидер коалиции, а не как диктатор.

Изменяющийся мир требует от стратегического менеджера определенной гибкости. Он должен быть готовым к маневру и адаптации к складующийся обстановке. Это не означает, что фирма должна действовать без определенных целей, но надо быть готовым к их корректировке.

Основными этапами стратегического управления являются:

1. Определение сферы бизнеса и разработка назначения фирмы.

2. Трансформация назначения фирмы в частные долговременные и краткосрочные цели деятельности.

3. Определение стратегии достижения целей деятельности.

4. Разработка и реализация стратегии.

5. Оценка деятельности, слежение за ситуацией и введение корректирующих воздействий.

Взаимосвязь этих этапов показана на рис. 1.2.

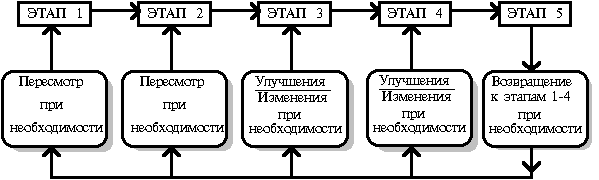


Рис. 1.2 – Процесс стратегического менеджмента

Стратегия не может разрабатываться только на верхнем уровне руководства. Практически целесообразно выделить четыре уровня ее разработки:

– уровень корпорации,

– уровень СЗХ (отделений),

– функциональный уровень,

– менеджеры низшего уровня (полевые командиры).

Стратегия организаций есть выход рационального процесса планирования.

Главные компоненты процесса стратегического менеджмента включают определение назначения, главных целей организации, анализ внешней и внутренней среды организации, выбор стратегии на уровне СЗХ и корпорации в соответствии с ее сильными и слабыми сторонами и внешними опасностями и благоприятными возможностями, приспособление организационных систем управления к выбранной организацией стратегии.

1.2 Составляющие стратегического превосходства

Главной целью компании является получение устойчиво высокого дохода на вложенный капитал. Чтобы прибыльность вложений была *выше*, чем у конкурентов, конкурентное преимущество над ними должно быть устойчивым; иными словами, качество предоставляемых потребителям товаров и услуг должно быть выше. Чтобы прибыльность стала *устойчивой*, нужно вкладывать в развитие производственных возможностей, обеспечивающих сохранение конкурентного превосходства на будущее. *Стратегия*, таким образом, зависит от определения конкурентного преимущества, от развития ресурсов и производственных возможностей, которые обеспечивают устойчивое превосходство в этом изменчивом мире.

Стратегия, в сущности, – это определение того, как компания участвует в конкуренции. Стратегия создает отраслевые позиции компании и обеспечивает внутреннюю согласованность ее политики, нацеленной на достижение этих позиций. Стратегия – это не детальный план, описывающий, что именно будет делать компания. Стратегия определяет направление развития и фиксирует то, чего именно компания *не будет* делать.

Майкл Э. Портер считает, что стратегия заключается в создании позиции, в отказе от некоторых видов деятельности и согласовании выбранных направлений деятельности:

* *Стратегия* – это создание уникальной и выгодной позиции, включающей ряд направлений деятельности.
* *Стратегия* – это отказ от некоторых видов деятельности. Стратегия определяется решениями о том, чего компания делать не намерена.
* *Стратегия* – это согласование выбранных направлений деятельности.

В процессе разработки стратегии возникает представление о том, как можно добиться устойчивого конкурентного превосходства. Задача стратегического планирования – дать менеджерам новое видение реальности, имеющихся опасностей и возможностей, выработать новое понимание существенных факторов конкуренции. В таблице 2 я предоставил определение этих трех уровней.

Стратегию компании можно рассматривать на трех уровнях: корпоративная стратегия, или стратегия совокупности направлений бизнеса; конкурентная стратегия, или стратегия по отдельным направлениям бизнеса; функциональная стратегия, или стратегия внутри какого-либо направления бизнеса.

* *Корпоративная стратегия* – это определение ценностей компании, находящих выражение в финансовых и других целях. Она покоится на выявлении, создании или приобретении ключевых ресурсов и производственных возможностей и влечет за собой решения о том, в каких отраслях компания намерена конкурировать и как будут связаны между собой разные направления бизнеса. Корпоративная стратегия устанавливает порядок распределения ресурсов между разными направлениями бизнеса, и в силу этого возникает ясность, что следует делать, а от чего нужно отказаться.
* *Конкурентная стратегия* определяет то, как компания намерена конкурировать в определенной отрасли. Конкурентная стратегия заключается в том, каким образом компания создает себе выгодное положение в отрасли. Сюда входит определение (явное или неявное) группы потребителей, на которых нацелена компания, и методов продвижения к ним товаров и услуг. Но конкурентная стратегия есть нечто большее, чем видение потребителей и методов маркетинга. Это также комбинация определенных видов деятельности и процессов, которые позволят компании привлечь и удержать намеченную группу клиентов. Таким образом, стратегия предполагает и согласование различных направлений деятельности компании, благодаря которому все предпринимаемые усилия служат последовательному укреплению потенциальных преимуществ компании на рынке.
* *Функциональные стратегии* – маркетинговая стратегия, финансовая, производственная, технологическая и стратегия исследований и разработок – усиливают конкурентную стратегию компании и определяют виды деятельности и процессы, позволяющие извлекать из них пользу. Подробное описание и анализ функциональных стратегий помогают выяснить, как и в какой степени они соответствуют конкурентной, и дают возможность сосредоточиться на координации различных функций.

1.3 Процесс формирования стратегического превосходства

На практике используют разные подходы к развитию стратегий, такие как схемы анализа отраслевой прибыльности, конкурентное позиционирование, выявление базовых производственных возможностей, ресурсов, стратегических намерений и разработка сценариев будущего развития. Каждый из этих подходов помогает в осмыслении критически важных вопросов, но ни один не дает ответа. Ответы порождаются процессом анализа и возникают как прозрения. Эффективное использование любого из подходов представляет собой искусство, так что разные менеджеры неизбежно будут предпочитать работать с одними подходами и избегать других.

Завершенный процесс развития стратегии включает творческое использование *нескольких приемов анализа*. Обычно выделяют семь этапов процесса, покрывающие критически важные вопросы развития стратегии.

1. Отраслевой анализ – прибыльность сегодня и завтра.
2. Позиционирование – источник конкурентного превосходства.
3. Анализ прошлой деятельности конкурентов и прогноз на будущее.
4. Анализ положения компании – оценка ее относительной силы и устойчивости.
5. Анализ возможностей – обзор новых групп потребителей и направлений развития.
6. Оценка будущих возможностей.
7. Выбор стратегии – позиционирование, отсечение вариантов, согласование выбранных направлений.

1-й этап

Отраслевой анализ – прибыльность сегодня и завтра

Одно из основных прозрений конкурентной стратегии заключается в том, что в разных отраслях средняя прибыльность неодинакова. Причиной различия средних величин являются структурные отраслевые различия. Но в любой отрасли для компании главное – достичь результатов выше средних, иметь прибыльность более высокую, чем у конкурентов.

Отраслевой анализ важен по нескольким причинам.

* Во-первых, успех компании измеряется *относительной величиной ее доходности*.
* Во-вторых, отраслевой анализ дает менеджерам понимание *факторов прибыльности* и того, как они могут измениться в будущем.
* В-третьих, различные отраслевые сегменты могут обладать неодинаковой средней прибыльностью. Отраслевой анализ помогает выделить *привлекательные* и *непривлекательные сегменты*.
* В-четвертых, не следует переоценивать смысл текущих показателей средней отраслевой прибыльности. Иногда компании обладают существенным потенциалом улучшения структуры отрасли или предотвращения дальнейшего ее ухудшения. Этот потенциал может относиться к отрасли в целом или к определенному отраслевому сегменту.
* И наконец, отраслевой анализ служит хорошей первичной *проверкой адекватности нового стратегического подхода*. Нередко бывает так, что примеры, которыми доказывают действенность самых модных стратегических подходов, удается объяснить различиями в среднеотраслевой прибыльности, что проливает дополнительный свет на новинки стратегической мысли.

2-й этап

Позиционирование – источник конкурентного превосходства

Анализ позиционирования должен ответить на вопрос, почему прибыльность некоторых компаний выше, чем в среднем по отрасли. Более высокая прибыльность предполагает, что компания обладает устойчивым конкурентным преимуществом и вкладывает средства в развитие производственных возможностей, которые позволят ей сохранить это преимущество в будущем.

В своей основе конкурентное превосходство имеет источником повышенную ценность продукции или услуг для потребителей. В данном контексте *ценность* – это то, что управляет действиями потребителя (покупателя). Более высокая ценность товара проявляется или в более дешевой цене изделий стандартного качества, или в больших – с точки зрения потребителя – достоинствах товара. Как принято говорить, даже если некачественный товар стоит недорого, он все равно ничего не стоит. Точно так же слишком высокая цена может сделать превосходную продукцию в буквальном смысле слова непригодной.

Известны два фактора, повышающие ценность товаров и услуг для потребителей, – *дифференциация качества* и *низкая себестоимость*. В обоих случаях источником конкурентного преимущества является то, что компания может предложить потребителям нечто более ценное, чем конкуренты. Дополнительная ценность продукции возникает благодаря тем особенностям производственных процессов, которые усиливают или подчеркивают потребительские достоинства товара.

Ценовое лидерство: равное качество по более низким ценам

Источником ценового лидерства компании является то, что некоторые виды деятельности и процессы выполняются с меньшими издержками, чем у ее конкурентов. При этом речь не идет об ухудшении качества продукции или услуг. Напротив, качество должно быть таким же или даже более высоким, чем у конкурентов. Более высокие доходы, чем в среднем по отрасли, являются результатом того, что продукция равного качества продается по таким же ценам, как у конкурентов, но с большей прибылью или с той же прибылью, но по более низким ценам, что обеспечивается ростом объема продаж. Иногда ценовое преимущество достигается благодаря тому, что товар по более низкой цене предлагается определенной группе потребителей, которые согласны на отсутствие у него некоторых свойств или характеристик. Поскольку для данной группы потребителей эти свойства товара не важны, они воспринимают более дешевую продукцию как продукцию равного качества и очень рады своему ценовому выигрышу.

Дифференциация: превосходное качество по повышенной цене

Политика дифференциации товаров и услуг заключается в обеспечении такого качества, за которое потребители готовы платить более высокую цену. *Дифференциация* – это нечто большее, чем предложение иной или более качественной продукции. Ключ к успеху в том, чтобы прирост цены от увеличения качества был больше, чем расходы на достижение дополнительного качества. Есть смысл сокращать все возможные расходы, если только эти сокращения не вредят тем дополнительным достоинствам продукции, за которые покупатели платят надбавку к средней рыночной цене. Результатом оказывается более дорогая продукция или услуга, которая тем не менее выгодна потребителям, высоко ценящим такие дополнительные качества, как надежность, удобство в пользовании и др. Отсюда следует, что дифференциация зачастую предполагает выбор определенной группы потребителей и отказ от всех других групп, для которых не важны особенности продукции или услуг, существенные для целевой группы.

Факторы, обеспечивающие конкурентные преимущества

В центре дискуссий о конкурентном превосходстве зачастую оказывается оценка качества и достоинств продукции потребителями, но компаниям важно знать собственные источники этих преимуществ. Нужно уметь выделять те процессы и виды деятельности, которые способствуют снижению себестоимости или повышению неценовых достоинств продукции. Именно здесь вступают в игру функциональные стратегии. Необходимо не только добиваться совершенства в каждой отдельной функциональной области деятельности, но и обеспечивать правильную координацию и согласованность функций, избегая внутренних потерь. Роль стратегии заключается как раз в обеспечении согласованности между функциональными видами деятельности и их координации ради достижения единой для всей компании цели.

3-й этап

Анализ прошлой деятельности конкурентов и прогноз на будущее

Здравый смысл подсказывает, что прежде, чем вступать в конкуренцию, следует изучить своих конкурентов, но этим правилом часто пренебрегают.

Анализ деятельности конкурентов может дать возможность влиять на их решения. Менеджеры должны использовать стратегический анализ не только для прояснения ситуации, но и для поиска методов изменения будущего. Все это позволяет по-новому увидеть собственный бизнес и собственные источники конкурентного превосходства.

4-й этап

Анализ положения компании – оценка ее относительной силы и устойчивости

Оценка конкурентных позиций компании в отрасли объединяет результаты анализа отрасли, положения компании и ее конкурентов. При этом важно отчетливо определить текущее положение компании в отрасли, имея в виду как ее финансовые результаты, так и стратегию. Результаты, полученные на предыдущих этапах стратегического анализа, могут дать новое понимание силы и слабости компании относительно других участников отраслевого рынка.

Очень важно на этой стадии анализа выйти за рамки того, что есть, и рассмотреть будущую устойчивость конкурентных преимуществ компании (или сети). Можно выделить четыре источника угрозы процветанию компании: имитация ее продукции другими компаниями, переключение потребителей на субституты, перехват ее прибыли поставщиками или потребителями продукции и сокращение прибыли из-за роста расходов на заработную плату или перераспределения доходов между партнерами.

5-й этап

Анализ возможностей – обзор новых групп потребителей и направлений развития

Изменения, которые часто воспринимаются как угроза прибыльности, являются самым богатым источником новых возможностей. Стратегический анализ помогает компании выявить новые запросы, новых потребителей и заказчиков, новые каналы сбыта, перспективные технологии – в общем, новые конкурентные позиции.

Для выявления таких вариантов развития нужно настроить ум на предпринимательский лад, взглянуть на отраслевые дела глазами постороннего и отбросить общепринятые представления о правилах и приемах конкуренции. Нам необходимо составить как можно более широкий перечень истинно новых стратегий. Они никогда не бывают наглядными и очевидными. С одной стороны, чтобы их найти, нужны вдохновение и прозрение. С другой стороны, вдохновение и прозрение могут дать результат только при основательном знании отрасли, потребителей, конкурентов и потенциальных возможностей собственной компании. Главное – избежать узости и шаблонных представлений о формах конкуренции.

6-й этап

Оценка будущих возможностей

Будущий успех в решающей степени зависит от потенциала компании. Обычно для развертывания новых стратегических позиций нужны дополнительные производственные возможности, которые нельзя создать за один день и которые не так легко ликвидировать, так что инвестиции в них оказываются, по крайней мере частично, необратимыми. Поэтому альтернативные варианты развития следует рассматривать с позиций будущих потребностей в производственных возможностях. Для создания последних нужны инвестиции и изменения производственной деятельности. Цель и направление изменений можно определить достаточно точно, но не более того. Дело в том, что каждое из рассматриваемых стратегических направлений предъявляет свои требования к развитию потенциала компании, поскольку каждый источник конкурентного превосходства нуждается в своей конфигурации производственных возможностей. Для всех вариантов развития нужно оценить взаимоотношение между требуемыми инвестициями и потенциальной отдачей.

Существует точка зрения, что развитие возможностей – это вопрос внедрения и реализации изменений, но есть три основания считать важным процесс оценки будущих возможностей и соответствующих инвестиций. *Во-первых*, стратегическая позиция есть не фиксированное положение, а путь, динамику которого не следует принимать за данность. Анализ и планирование развития ориентируют нас на будущее. *Во-вторых*, для создания будущих производственных возможностей уже теперь требуются значительные инвестиции, избавиться от которых можно только с немалым ущербом в смысле денег или репутации, влияющей на будущие доходы. Анализ этих инвестиций является важным аспектом выбора стратегии. *В-третьих*, некоторые возможности удается приобрести за счет кооперации с другими компаниями, но остальные возможности лучше или дешевле создавать собственными усилиями.

7-й этап

Выбор стратегии – позиционирование, отсечение вариантов, согласование выбранных направлений

*Источниками конкурентного превосходства являются различия:* удовлетворение разных запросов, разных групп потребителей или разных географических зон, производство другой продукции или в другом ценовом диапазоне. Нужно найти способ создания такой потребительской ценности, которую ваш клиент не получит ни от кого другого. Самой частой ошибкой при выборе стратегии является *имитация*. Успешная стратегия *не повторяет* ходы конкурентов.

Стратегия действительно требует *сочетания гибкости* и *обязательств*. Конфликт между этими характеристиками исчезнет, если осознать, что компания должна делать инвестиции сегодня (обязательства и предначертанность), чтобы создать возможности (гибкость), позволяющие ей преуспеть в изменчивом и неопределенном будущем. Стратегия – это выбор производственных и функциональных возможностей, в которые следует инвестировать, и видов инвестиций, от которых следует отказаться. Жизненно важное значение имеет устремленность на цели, составляющие основу конкурентного превосходства. Эти цели указывают направление стратегического позиционирования, которое невозможно заранее наметить или запланировать. Принимаемые на этом пути решения определяются их согласованностью с основными целями.

2. Разработка стратегии превосходства для компании «Спарк»

2.1 Долгосрочные цели предприятия

«СПАРК» – торговая марка холдинга «Электроком».

На сегодняшний день в структуру динамично развивающегося холдинга входит предприятия в г. Москве, Калуге, Рязани, Ростов-на-Дону, Нижний Новгороде. Состав акционеров «Электроком» представляет собой удачный баланс между стратегическими и финансовыми российскими и зарубежными инвесторами. В числе инвесторов группы фонд Barings Vostok Capital Partners и компания «ФОРАИНВЕСТ Лтд».

«СПАРК» является первым оператором связи на российском рынке телекоммуникационных услуг, предоставляющим конечному потребителю доступ к сети Интернет с использованием новейшей технологии PLC (Power Line Communication), базирующейся на использовании электросетей, т.н. Интернет из розетки.

На фоне растущего спроса на современные телекоммуникационные услуги холдинг «Электроком» активно расширяет свою деятельность в Москве и других регионах Российской Федерации.

Генеральным директором холдинга «ЭлектроКом» является Николай Николаевич Репин.

СПАРК предоставляет пользователю следующие услуги:

 Доступ к сети Интернет



 Телефония (VoIP)



 Видеонаблюдение



 Видеоконференция



Услуги предоставляются в соответствии с лицензиями №31901, №31902, №31903, №31904, и №31905.

2.2 Критические факторы успеха и уникальные конкурентные преимущества

Среди сильных сторон компании «Спарк» можно отметить следующие:

* Известность компании на рынке интернет-услуг
* Высокий уровень профессиональной подготовки сотрудников
* Наличие внутренней базы данных с возможностью автоматизации бизнес-процессов
* Расположение офиса в деловом и одновременно историческом центре Москвы
* Постоянная реализация рекламной капании в Internet
* Специализация на одном виде оказываемых услуг W (Слабые стороны)

Слабые стороны выражаются в таких категориях, как:

* Длительность обработки запроса
* В большинстве случаев, невозможность личного контакта менеджера по работе с клиентами и клиента
* Недостаточный уровень технического обеспечения
* Не определена ответственность
* Отсутствие отдела маркетинга
* Отсутствие системы учета персональных требований клиентов O (Возможности)

Рассматриваемое предприятие обладает высоким потенциалом в области развития бизнеса и отношений с клиентами.

* Развитие отношений с клиентами, представляющими наибольший интерес для организации
* Разработка отраслевого подхода в работе с клиентами
* Увеличение доли рынка
* Разработка и реализация PR-мероприятий

T (Угрозы)

Угрозами для компании «Спарк» являются:

* Высокий уровень конкуренции в данном сегменте рынка
* Изменение законодательства в отрасли информационных технологий (его ужесточение)
* Промышленный шпионаж

В компании «Спарк» используется компьютерная и оргтехника техника для работы всех сотрудников за исключением курьера, планированием и контролем за работой которого осуществляет секретарь. В компании установлен сетевой сервер, который объединяет все компьютеры и оргтехнику.

В компании используется база данных, объединяющая работу всех сотрудников, обеспечивает сохранение используемой информации, основные этапы работы, а также, позволяющая автоматизировать часть процессов работы. Это позволяет сократить значительное время на коммуникации между сотрудниками, на создание документов. Использование базы данных позволяет стандартизировать работу сотрудников.

2.3 Слабые стороны организации

Четкой системы информационного обеспечения клиентов на предприятии не существует. Информация предоставляется по запросу в индивидуальном порядке. На сайте компании «Спарк» размещена только общая информация о технологии, используемой в деятельности компании, видах оказываемых услуг, а также личные кабинеты пользователей.

В компании не используется программное обеспечение в области управленческого и налогового учета, а также в области управления персоналом, за исключением некоторых функций базы данных используемой на предприятии, которые позволяют отслеживать загруженность каждого из сотрудников.

До настоящего времени на предприятии отсутствует система учета персональных требований клиентов. Этому предшествуют несколько факторов, таких как:

* Отсутствие инициативы со стороны компании по отношению к клиентам для выяснения степени удовлетворенности клиентов различными аспектами работы с фирмой
* Отсутствие специалистов с достаточной степенью компетенций для разработки, реализации и анализа мероприятий в данной области
* Существование проблем в организации работы с клиентами

Если от клиента поступает пожелание, либо рекламация связанная с какими-либо аспектами взаимоотношений, то каждая такая ситуация рассматривается как самостоятельная единица, как частный случай. Информация не систематизируется и в большинстве случаев не учитывается в дальнейшей работе.

Компания «Спарк» для продвижения своих услуг использует один источник – Internet, т. к., во-первых, именно здесь сосредоточена целевая аудитория фирмы и, во-вторых, представлены широкие возможности для размещения рекламы.

Компания «Спарк» использует следующие виды рекламы в Internet:

* «Контекстная реклама» («поисковая реклама») – слово или группа слов в тексте, представляющие собой гиперссылку, приводящую на страничку рекламодателя (ключевые слова). Действует по избирательному принципу, показ рекламного объявления осуществляется только по запросу.
* «Имиджевая реклама» – размещение баннеров рекламодателя на тематических ресурсах сети Internet. Данный вид рекламы обеспечивает охват целевой аудитории агентства, исходя из совокупности факторов определяющий наибольшее соответствие предлагаемых агентством услуг потребностям потенциального заказчика.

Говоря об имидже компании, нельзя выделить определяющих факторов, способствующих его развитию. Имидж формировался стихийно, получая развитие, основанное на мнении клиента, обращающегося в агентство и, благодаря широкому присутствию в сети Internet. В связи с чем, можно лишь субъективно оценить компании на рынке информационных технологий. По-мнению клиентов, с которыми были проведены переговоры, компания «Спарк» имеет широкую известность среди потенциальных клиентов, но существует ряд проблем с качеством обслуживания. Также негативный оттенок накладывает отсутствие новостей и обновляемой информации о компании.

2.4 Рекомендации по формированию политики стратегического превосходства

Чтобы улучшить качество обслуживания в компании, необходимо создать центр ответственности системы сервис-менеджмента, координирующий работу в рамках следующих компонентов:

1. Стандартизация обслуживания

2. Программа контроля (Mystery Shopping)

3. Обучение персонала

4. Система мотивации

5. Корпоративная культура и PR сервиса

1. Стандартизация обслуживания

Каждое направление сервисного бизнеса должно иметь свою базу критериев качественного обслуживания – формализованные стандарты отрасли. Главное требование при улучшении качества обслуживания – это создание единых стандартов, исключающих двоякое толкование.

Стандарты обслуживания являются фундаментом, на котором строятся система обучения персонала и программа контроля качества обслуживания. Содержание стандартов кладется в основу программы обучения, и даже формы обучения можно подбирать исходя из содержания стандартов. Инструменты контроля качества сервиса также разрабатываются на основе стандартов.

Для компании «Спарк» это могут быть – длительность ожидания клиента на линии при звонке в службу технической поддержки, средняя продолжительность разговора, правила разговора работника службы технической поддержки с клиентом, стандартизация качества предоставляемых услуг – скорость интернет соединения, максимальное количество (продолжительность) возможных сбоев в обслуживании, скорость обработки запроса на подключение и посещение специалистов службы технической поддержки.

2. Программа контроля

Даже самый обученный персонал и совершенные стандарты сервиса не гарантируют качественного обслуживания клиентов – без программы контроля выполнения стандартов и предоставления обратной связи персоналу. Контроль, как одна из основных функций менеджмента, должен быть системным и объективным.

Для компании «Спарк» основные направления контроля могут быть следующими – запись телефонных разговоров со специалистами офиса и технической поддержки; оформление заявок на подключение и отражение на заявке факта подключения – для контроля скорости обработки запроса; точно так же на бланке заявки на посещение специалистом службы технической поддержки должна проставляться подпись и отзыв клиента. Кроме того, необходима организация постоянной связи клиентов компании со специалистами отдела контроля качества обслуживания, где клиенты смогут выразить свои замечания и пожелания по деятельности компании.

3. Обучение персонала

Система обучения персонала должна быть комплексной, т.е. содержать не только обучение персонала стандартам обслуживания клиентов, но и обучение техническим знаниям о услуге, правилам предоставления услуг в отрасли, определенным законодательно, правилам работы на предприятии.

Система непрерывного обучения персонала может включать в той или ной степени следующие формы обучения (как с отрывом, так и без отрыва от производства):

– получение дополнительного или профильного высшего образования – как за счет фирмы, так и самостоятельно, при организационной поддержке фирмы;

– повышение квалификации в государственных учебных учреждениях;

– повышение квалификации в негосударственных учебных организациях;

– обучение, стажировка, обмен опытом в структурных подразделениях компании или в аналогичных профильных фирмах, как в России, так и за рубежом;

– внутренняя система обучения и развития персонала – конференции специалистов, семинары, тренинги, наставничество и т.п.

Сама компания в реализации программы непрерывного обучения и развития персонала может принимать участие в нескольких формах:

– финансово (оплачивает обучение сотрудника или выделяет ему беспроцентный кредит на обучение);

– организационно (предоставляет организационные возможности для повышения квалификации и развития профессионализма работников вне стен фирмы – выделяется время, предоставляет информацию об обучающих организациях, заключает с ними договоры сотрудничества, организует обмен опытом, стажировку и т.п.);

– непосредственно (организует обучение без отрыва от производства внутри самой фирмы, как силами штатных работников, так и с помощью приглашенных специалистов);

– морально (в компании создаются условия, мотивирующие персонал на профессиональное развитие – финансовые, карьерные и т.п.).

Для того, чтобы система развития персонала компании реально работала, необходимо соблюдать следующие принципы:

– непрерывность обучения в течение всей трудовой деятельности;

– неразрывная связь карьерного и / или профессионального роста и квалификации;

– использование современных обучающих программ-тренингов;

– привлечение к развитию системы обучения топ-менеджеров компании.

Неотъемлемой частью системы развития персонала с помощью непрерывного обучения является организация практического освоения и внедрения полученных работниками знаний и навыков. Все обучение работников должно быть и тематически и организационно плотно привязано к процессу производства компании, иначе оно теряет смысл. При разработке системы обучения персонала необходимо учитывать не только уже известные (базовые) тематики, но и появление нового в сфере функционирования компании в целом и ее работников, так как в каждой компании существуют не только профильные, но и другие специальности (например, кадровые работник, бухгалтеры и т.п.).

В программе повышения квалификации сотрудников важно учитывать темпы развития сферы деятельности работника, соотношение базового и текущего образования (высшее образование по специальности и регулярные курсы, семинары по профилю деятельности). При определении тематики следующего шага в обучении необходимо оценить актуальность и применимость темы не только в текущем периоде, но и заглянуть в ближайшее будущее, позаботиться о развитии работника, а, следовательно, и самой компании.

Таким образом, процесс разработки программы обучения будет включать в себя:

– оценку потребности в обучении (в каком объеме и по каким тематикам необходимо обучение) различных категорий персонала;

– выбор форм обучения и, при необходимости, организаций-поставщиков услуг по обучению работников;

– разработку графика с учетом характера обучения (внутрифирменное или в учебном заведении);

– разработку схемы внедрения полученных знаний и навыков в процесс производства;

– оценку эффективности программы обучения работников (как с точки зрения производственной деятельности, так и с точки зрения мотивации персонала).

4. Система комплексной мотивации

Не все предприятия в ходе улучшения качества обслуживания включают этот компонент в план действий. И напрасно, так как значимость системы мотивации в обеспечении высокого и устойчивого результата по сервису достаточно высока. Когда разработаны стандарты сервиса, обучен персонал и проводится регулярный контроль, именно система мотивации становится двигателем изменений, и упрочивает результат.

Необходимо использовать как материальную, так и нематериальную мотивацию деятельности сотрудников. В ходе разработки материальной части системы мотивации необходимо четко сбалансировать все составляющие вознаграждения в соответствии с целями предприятия. Компонент Качество Обслуживания должен определять 20–40% процентов переменной части вознаграждения «сервисного» сотрудника, наравне с его финансовыми результатами (индивидуальными продажами), выполнением стандартов внутренних бизнес-процессов предприятия (работа с товаром, информацией, документацией). Формула расчета заработной платы должна быть прозрачна и известна сотруднику, иначе львиная доля мотивирующего эффекта будет упущена. Поэтому система начисления вознаграждения должна строиться на результатах контроля, которые известны и открыты для персонала.

5. Корпоративная культура и внутренний PR сервис

Корпоративная культура концентрирует в себе политику и идеологию жизнедеятельности корпорации, систему ее приоритетов, критерии мотивации и распределения власти. Элементы корпоративной культуры являются ориентиром в принятии руководством корпорации управленческих решений, налаживании контроля над поведением и взаимоотношениями сотрудников при оценке производственных, хозяйственных и социальных ситуаций.

Корпоративная культура – это система общих ценностей, правил и норм, принимаемых членами корпорации. Общая цель корпоративной культуры – создание в корпорации здорового психологического климата для сплочения работников в единый коллектив, исповедующий единые этические, моральные и культурные ценности, сознающий взаимосвязь своих целей и судеб.

Цель – помочь людям более продуктивно работать, реализовать свои потребности и интересы, получать удовлетворение. Важнейшими сферами корпоративной культуры должны быть признаны отношения, складывающиеся между людьми в процессе совместного труда, «человеческий фактор» производственной деятельности, тенденции развития системы управления, соответствующие социально-культурным изменениям в обществе.

Корпоративная культура призвана оказывать влияние на сложную систему внутрифирменных человеческих отношений, включающих отношения управленческого типа (руководитель – подчиненный) и горизонтального типа (между работниками одного уровня), а также на отношения корпорации с внешним миром – с покупателями ее товаров и услуг, источниками пополнения рабочей силой, органами власти и средствами массовой информации.

6. Центр ответственности

Центр ответственности за внедрение системы сервис-менеджмента – это один или несколько сотрудников предприятия, которые обладают полномочиями для принятия решений и внедрения изменений, могут контролировать выполнение всех процессов в рамках внедрения системы сервис-менеджмента и отвечать за эффективность внедрения системы. Часто центр ответственности представлен руководителем розницы и менеджером по персоналу. Иногда в группу включены PR менеджер, маркетолог, специалист по контролю / аудиту выполнения стандартов компании. Центр ответственности должен сделать изменения в качестве обслуживания необратимыми, а также противостоять первоначальному сопротивлению персонала, должен работать с претензиями и возражениями и выполнять другие функции управления внедрением изменений.

Центр ответственности – главный компонент системы. Без лидера процесса ни один, даже самый лучший процесс, не будет внедрен.

Обеспечение улучшения качества обслуживания – достаточно трудоемкий и длительный проект. Его успешность зависит от зрелости менеджмента и специалистов компании, привлечения профессионалов к выполнению узких специфичных задач, а также тщательного планирования усилий.

Заключение

Стратегическое планирование – это плановая работа, включающая разработку прогнозов, программ и планов, в которых предусматриваются цели и стратегии поведения объектов управления в перспективе, позволяющие этим объектам эффективно функционировать и быстро приспосабливаться к изменяющимся условиям внешней среды.

Процесс стратегического планирования включает:

• определение миссии предприятия, организации;

• формулирование целей и задач функционирования предприятия, организации;

• оценку и анализ внешней среды;

• оценку и анализ внутренней среды;

• разработку и анализ стратегических альтернатив;

• выбор стратегии.

Процесс стратегического управления (кроме стратегического планирования) включает также:

• реализацию стратегии;

• оценку и контроль выполнения стратегии.

Процесс стратегического планирования состоит из 4 основных этапов.

1. Анализ и определение миссии организации.
2. Постановка долгосрочных целей и задач.
3. Анализ и разработка стратегий для их достижения.
4. Осуществление стратегии через проекты.

Стратегический менеджмент распространяется на долгосрочные цели и действия компании. Можно сказать, что формулировка стратегии (образа действий) и ее четкий инструментарий являются ядром управления и наиболее верным признаком хорошего менеджмента компании.

Содержанием стратегического менеджмента являются:

– определение назначения и главных целей бизнеса фирмы,

– анализ внешней среды фирмы,

– анализ ее внутренней обстановки,

– выбор и разработка стратегии на уровне СЗХ, фирмы,

– анализ портфеля диверсифицированной фирмы,

– проектирование ее организационной структуры,

– выбор степени интеграции и систем управления,

– управление комплексом «стратегия – структура – контроль»,

– определение нормативов поведения и политик фирмы в отдельных сферах ее деятельности,

– обеспечение обратной связи результатов и стратегии компании,

– совершенствование стратегии, структуры, управления.

Стратегия конкуренции представляет собой набор специфических шагов и подходов, которые фирма предпринимает или собирается предпринять с целью ведения успешной конкурентной борьбы в данной отрасли. Или то же, но более простыми словами, стратегия конкуренции фирмы показывает, каким образом руководство компании пытается смягчить удары конкурентов и тем самым, выстоять против разрушительного действия пяти сил конкуренции. В зависимости от сложившейся ситуации, стратегия может носить преимущественно оборонительный или преимущественно наступательный характер.

Компании всего мира имеют на вооружении поистине фантастически проработанные все мыслимые и немыслимые способы завоевания рыночного преимущества. В этом смысле, существует столько стратегий конкуренции, сколько конкурирующих фирм. Однако можно выделить три основных стратегических подхода к ведению конкурентной борьбы:

1. Стремление иметь самые низкие в отрасли издержки производства (стратегия руководящей роли в области издержек производства).

2. Поиск путей дифференциации производимой продукции от продукции конкурентов (стратегия дифференциации).

3. Фокусирование на узкой части, а не на всем рынке (стратегия фокуса, или ниши).

Объектом исследования работы является интернет-провайдер компания «Спарк».

На основании проведённого анализа необходимо сделать следующие выводы.

1. Фирма испытывает ряд проблем:

* отсутствие эффективных методов стимулирования сбыта услуги;
* отсутствие автоматизированной системы учёта персональных требований клиентов;
* отсутствие массовой рекламы;
* неузнаваемость бренда на улицах Москвы;
* снижение качества и культуры обслуживания;
* плохое распределение рабочего времени среди менеджеров;
* слабый контроль;
* отсутствие системы прогнозирования сбыта услуги.

2. На основании поставленных проблем необходимо решить следующие задачи:

* минимизировать суммарные издержки за счёт реорганизации функциональной деятельности фирмы;
* максимизировать чистую прибыль за счёт внедрения автоматизированной системы управления клиентами и проведения массовой рекламной акции;
* увеличить стоимость компании за счёт повышения имиджа, качества и культуры обслуживания клиентов;
* разработать стратегию развития фирмы.

Список использованной литературы

1. Авилов А.В. Рефлексивное управление. Методологические основания. М., 2003.
2. Гольдштейн Г.Я. Стратегический менеджмент: Конспект лекций. Таганрог: ТРТУ, 2005.
3. Ефремов В.С. Стратегическое управление в контексте организационного развития. // Менеджмент в России и за рубежом. 2006, №1.
4. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. – СПб, Питер Ком, 2008. – 896 с.
5. Мак-Дональд М. Стратегическое планирование маркетинга. – СПб: Питер, 2006.
6. Мильнер З. Системный подход к организации управления, М.: Экономика, 2003.
7. Поделинская И.А., Бянкин М.В. Стратегическое планирование. Учебное пособие. – Улан-Удэ: Изд-во ВСГТУ, 2005. – 55 с.
8. Репин В.П., Елиферов В.Г. Процессный подход к управлению. Моделирование БП – М.: РИА Стандарты и качество, 2004
9. Смирнова Н. Как найти лишние издержки // Консультант. – 2005. – №23
10. Стофорандов А. Слоеное решение для менеджера. // Инфо-Бизнес. – 2007. – №43
11. Хайнрих К. Необходима перестройка. // Логинфо. №7–8, 2006.
12. Хотинская Г.И. Реинжиниринг на предприятиях сферы услуг // Менеджмент в России и за рубежом. – 2006. – №6.
13. Черкашин П. CRM: Управление знаниями о клиентах – основа успешного бизнеса / Из материалов конференции «Менеджмент сегодня». М.: Издательский дом Гребенникова, 2007
14. Шевченко И.К. Организация предпринимательской деятельности. Учебное пособие. – Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2004. – 92 с