Тема: Стратегическое развитие организации: внутренний и внешний рост.

**Содержание**

Введение

1. Основные теоретические аспекты стратегического развития организации

1.1 Стратегия как основа развития организации

1.2 Классификация и характеристика базовых стратегий развития организации

1.3 Формирование стратегии развития предприятия на основе выявления точек роста

2. Анализ стратегического управления организацией

2.1 Анализ привлекательности отрасли, в которой действует предприятие

2.2 Характеристика системы стратегического менеджмента на предприятии

2.3 Оценка стратегического развития предприятия

2.4 Выводы и рекомендации по исследуемой проблеме

Заключение

Список литературы

Приложения

**Введение**

Основной идеей стратегического менеджмента является идея органичного последовательного приспособления предприятия к изменяющейся обстановке внешней среды, идея целевого подхода к решению любых управленческих задач и предприятия в целом. Но чтобы уметь приспосабливаться к изменениям внешней среды и при этом всегда выдерживать курс на достижение поставленных целей, предприятие должно иметь стратегию.

Выбор стратегии и ее реализация составляют основную часть стратегического развития предприятия. Стратегия должна определять: что предприятие должно делать и чего оно не должно делать; что более важно, а что менее важно в осуществляемой им деятельности.

Эффективная стратегия создает стабильное конкурентное преимущество, повышает интенсивность деятельности предприятия в условиях не спадающего кризиса. Стратегия – это сложное и потенциально мощное орудие, с помощью которого современное предприятие может противостоять меняющимся условиям, позволяет не только выжить в конкурентной борьбе, но и усилить свои конкурентные позиции на рынке.

Все вышеперечисленное определило выбор темы работы. Данная курсовая работа посвящена наиболее актуальным и наименее разработанным вопросам теории стратегического менеджмента – вопросам стратегий развития организации. Основная цель написания данной курсовой работы отразить сущность базовых стратегий развития предприятия, рассмотреть формирование стратегии развития предприятия на основе выявления точек роста и проанализировать процесс стратегического управления предприятием на примере выбранного объекта исследования.

В качестве объекта исследования выбрана крупнейшая фирма на рынке сотового ритейла России – «Евросеть», представленная также на рынке сотового ритейла г. Арзамаса.

Предметом исследования являются внешние и внутренние факторы, влияющие на деятельность компании «Евросеть».

При написании работы использовались официальные данные компании, размещенные на ее сайте и статьи периодических изданий о деятельности компании на рынке и о развитии отрасли сотового ритейла в России.

**1. Основные теоретические аспекты стратегического развития организации**

## 1.1 Стратегия как основа развития организации

Термин «стратегия» означает «искусство развертывания войск в бою»[[1]](#footnote-1). За последние 20 лет это понятие широко вошло в обиход специалистов, теорию и практику менеджмента как набор правил, которыми руководствуется организация при принятии управленческих решений. Вместе с тем стратегию рассматривают и как общий комплексный план, обеспечивающий осуществление миссии и достижение хозяйственных целей организации. Стратегия определяет цели и основные пути их достижения так, что организация получает единое направление действий. Таким образом, стратегия определяет границы возможных действий организации и принимаемых управленческих решений.

На текущий момент существует достаточно много определений понятия «стратегия». Остановимся, лишь, на нескольких из них.

А.Чандлер, автор одной из пионерских работ в области стратегического планирования, считает, что стратегия – «это определение основных долгосрочных целей и задач предприятия и утверждение курса действий и распределения ресурсов, необходимых для достижения этих целей»[[2]](#footnote-2).

А.Ансофф выделяет несколько отличительных особенностей стратегии:

1. Процесс выработки стратегии не завершается каким-либо немедленным действием. Обычно он заканчивается установлением общих направлений, продвижение по которым обеспечит рост и укрепление позиций фирмы.
2. Сформулированная стратегия должна быть использована для разработки стратегических проектов, методов поиска. Роль стратегии в поиске состоит в том, чтобы, во-первых, сосредоточить внимание на определённых участках или возможностях, во-вторых, отбросить все остальные возможности как несовместимые со стратегией.
3. Необходимость в данной стратегии отпадает, как только реальный ход событий выведет организацию на желаемое развитие.
4. В ходе формулирования стратегий нельзя предвидеть все возможности, которые откроются при составлении проекта конкретных мероприятий. Поэтому приходится пользоваться сильно обобщённой, неполной и неточной информацией о различных альтернативах.
5. При появлении более точной информации может быть поставлена под сомнение обоснованность первоначальной стратегии. Поэтому необходима обратная связь, позволяющая обеспечить своевременное переформулирование стратегии.

Стратегия организации – это генеральный план действий, определяющий приоритеты стратегических задач, ресурсы и последовательность шагов по достижению стратегических целей. Главная задача стратегии состоит в том, чтобы перевести организацию из ее настоящего состояния в желаемое руководством будущее состояние[[3]](#footnote-3).

В зависимости от выбранного объекта стратегического управления различают: корпоративную стратегию – стратегию организации в целом; бизнес-стратегию – стратегию отдельного стратегического подразделения организации; функциональную стратегию – стратегию функциональной зоны хозяйствования.

А.Н. Лапин определяет стратегию компании как «определенный образ действия компании, направленный на достижение ее цели». Л.И. Евенко считает, что «стратегия – это конкретизация пути развития предприятия исходя из динамики внешней среды посредством формулировки долгосрочных целей, поиска ресурсов по их достижению и планирования конкретных действий на перспективу». По мнению автора, стратегия – это определение и реализация системы методов достижения желаемых результатов (долгосрочных целей) предприятия.

Стратегия – это образ организационных действий и управляющих подходов, используемых для достижения организационных задач и целей организации[[4]](#footnote-4).

Определение сферы бизнеса, целеполагание, определение краткосрочных и долгосрочных задач (программ), определение стратегии достижения цели образует стратегический план. Основные компоненты стратегии компании показаны на рис.1.1.

Стратегия зависит от внешних и внутренних условий работы фирмы. Главными внешними факторами являются: социальные, политические, законодательство, влияние общества, привлекательность отрасли, рыночные угрозы и благоприятные возможности компании.

Первичными внутренними факторами, воздействующими на стратегию компании, являются: сильные и слабые стороны ее деятельности, компетентность менеджмента, его персональные амбиции, философия и этика компании, культура фирмы и курсовая стоимость акций.

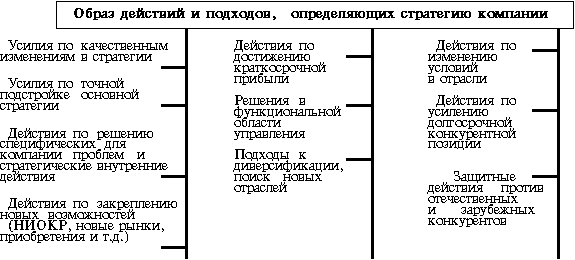


Рис.1.1. Основные компоненты стратегии компании

Стратегия должна стать «нитью времени», связывающей прошлое и будущее. Выбираемые стратегии должны эффективно капитализировать сильные стороны предприятия, преодолению им своих слабых сторон, извлечение преимуществ, благодаря внешним условиям, и успешное уклонение от внешних угроз.

Единой оптимальной стратегии для всех предприятий отрасли не существует. Каждое из них, учитывая профиль деятельности, цели и возможности, навыки и ресурсы, разрабатывает собственную стратегию. Как отмечает известный американский специалист в области менеджмента М. Портер, сущность стратегии заключается в создании уникальной и эффективной позиции предприятия на рынке путем выборов видов деятельности, которые отличны от конкурентов.

Выбор стратегии и ее реализация составляют основную часть стратегического планирования. Стратегия должна определять: что предприятие должно делать и чего оно не должно делать; что более важно, а что менее важно в осуществляемой им деятельности.

## 1.2 Классификация и характеристика базовых стратегий развития организации

Вce мнoгooбpaзиe стратегий, которые организации демонстрируют в реальной жизни, являютcя различными модификациями нескольких базовых стратегий. Каждая из этих стратегий эффективна в определенной ситуации, определяемой фaктopaми внутренней и внешней среды, поэтому важно рассматривать причины выбора определенного варианта.

Рассмотрим базовые стратегии развития организации:

1. Стратегия ограниченного роста. Эту стратегию применяет большинство организаций в сложившихся отраслях со стабильной технологией. Пpи стратегии ограниченного роста цели развития устанавливаются «от достигнутого» и корректируются пpи изменении ситуации. Если руководство, в основном, удовлетворено положением фирмы, то, очевидно, что в перспективе оно будет придерживаться той же стратегии, так как это самый простой и наименее рискованный путь действий.
2. Стратегия роста. Эта стратегия, чаще всего, применяется в динамично развивающихся отраслях c быстро меняющейся технологией. Для нее характерно значительное ежегодное превышение уровня развития над уровнем предыдущего года.
3. Стратегия сокращения или стратегия последнего средства. Эта стратегия выбирается организацией реже всего. Для нее характерно установление целей ниже уровня, достигнутого в прошлом. К стратегии сокращения прибегают тогда, когда показатели деятельности организации приобретают устойчивую тенденцию к ухудшению, и никакие меры нe могут изменить эту ситуацию.
4. Комбинированная стратегия. Эта стратегия представляет собой любое сочетание рассмотренных альтернатив – ограниченного роста, роста и сокращения. Комбинированной стратегии придерживаются, как пpaвилo, крупные организации, которые активно функционируют в нескольких отраслях. Нaпpимep, фирма может продать или ликвидировать одно из своих производств и взамен приобрести одно или несколько других.

Каждая базовая стратегия имeeт мнoжecтвo альтернативных вариантов.

Стратегия роста может осуществляться путем приобретения другой фирмы – внешний рост, или путем значительного расширения ассортимента выпускаемой продукции – внутренний рост.

Стратегия сокращения имeeт следующие альтернативы: ликвидация – самый радикальный вариант, когда организация перестает существовать; отсечение лишнего, пpи котором, фирма ликвидирует или перепрофилирует свои неэффективные подразделения.

Базовые стратегии служат вариантами общей стратегии организации. Она наполняется конкретным содержанием в процессе доводки, который включает в себя:

* проверку стратегии нa соответствие целям организации;
* сопоставление c соответствующими стадиями жизненного цикла товара, спроса или технологии;
* формулировку стратегических задач, которые придется решать в процессе достижения целей;
* установление сроков решения задач (по этапам);
* определение потребностей в ресурсах.

## 1.3 Формирование стратегии развития предприятия на основе выявления точек роста

В научной литературе отсутствует единое мнение относительно определения «экономическое развитие предприятия». Развитие предприятия отождествляется и с эволюцией, и с экономическим ростом, и с процессом достижения основной цели организации. Не трудно заметить, что при данных подходах организация предстает как закрытая система, так как не учитывается ее взаимодействие с окружающей средой. По мнению М.Ю. Тютриной, под развитием следует понимать качественное изменение и обновление предприятия, повышение его конкурентоспособности[[5]](#footnote-5).

В условиях ужесточающейся конкуренции развитие предприятия зависит от трех групп факторов: внутренней среды, внешней среды, динамических способностей.

Внешняя среда рассматривается нами как условно состоящая из микросреды (среды ближайшего окружения) и макросреды, которая не оказывает непосредственного влияния на деятельность организации.

Макросреда состоит из сил, проявляющихся время от времени и оказывающих косвенное влияние на деятельность организации. Сюда относятся политика, право, технология, экономика, социокультурные и природно-географические факторы.

Внутренняя среда предприятия, анализ и выявление ее резервов являются определяющими при выработке стратегии его развития.

Основными составляющими внутренней среды являются трудовые ресурсы, материальные ресурсы, инновационные ресурсы, производство, финансы, организационные ресурсы, маркетинг.

Динамические способности отражают способность предприятия быстро адаптироваться к изменениям на рынке и управлять имеющимися знаниями.

Стержнем стратегии является комплекс мер, ориентированных на эффективную адаптацию к внешним изменениям и на использование ключевых конкурентных преимуществ (точек роста), которыми обладает предприятие.

Под внутренними и внешними точками роста следует понимать только такие ресурсы, которые обеспечивают предприятию существенные конкурентные преимущества и не могут быть легко скопированы конкурентами[[6]](#footnote-6).

К внутренним точкам роста относятся следующие: уникальные технологии, ноу-хау; эффективные бизнес-процессы (бюджетирование, управление проектами, система сбыта); наличие высококвалифицированного персонала.

К внешним точкам роста относятся источники дешевого сырья и материалов; способность обеспечивать финансирование в требуемом объеме (связи с финансовыми институтами и инвесторами); возможности лоббирования (связи с органами государственного управления).

Таким образом, стратегия предприятия должна быть направлена на усиление и создание внутренних и внешних точек роста, а также на развитие динамических способностей предприятия.

Единой стратегии для всех предприятий не существует. Каждое предприятие даже одной отрасли уникально, поэтому индивидуально и определение его стратегии, которая зависит от его потенциала, а также от многих внешних факторов. Однако представляется возможным выделить определенные основополагающие нормы и сформировать обобщенную модель выработки стратегии развития.

Основные этапы стратегического управления, на наш взгляд, выглядят следующим образом:

* Анализ внешней среды организации, оценка сильных и слабых сторон организации. Результатом данного этапа является SWOT-анализ и составление профиля среды.
* Определение миссии и целей организации. Результат - выработка наиболее общей цели и стратегических целевых приоритетов.
* Оценка внутреннего потенциала предприятия. Результат - определение узких мест и ключевых конкурентных преимуществ (точек роста) предприятия.

При разработке мер, направленных на стратегическое развитие, важнейшей задачей управления становится наращивание внутренних возможностей предприятия. Потенциал организации должен обладать следующими свойствами:

1. Способностью приспосабливаться к внешним условиям (адаптивностью).

2. Достаточностью для обеспечения стратегического развития.

3. Саморегулированием в соответствии с динамикой внутренней среды.

Достаточность потенциала свидетельствует о наличии у предприятия начальных возможностей для роста и развития.

В связи с большим количеством внутренних факторов, влияющих на формирование потенциала предприятия, представим его в виде составляющих подсистем (локальных потенциалов) (рис. 1.2.).



Рис. 1.2. Потенциал предприятия в виде составляющих подсистем

4. Разработка и выбор альтернативных стратегий по конкретным подсистемам организации. Результат – разработка функциональных стратегий организации как составных частей корпоративной стратегии.

5. Разработка и развернутое определение корпоративной стратегии как программы конкретных действий. Результат – программа развития предприятия.

В качестве ведущей ключевой стратегии выбирается функциональная стратегия локального потенциала, имеющего высокую оценку и являющегося приоритетным с точки зрения предоставляемых им конкурентных преимуществ.

Вид конкурентного преимущества и сферу, в которой оно достигается, объединяет понятие базовой конкурентной стратегии. В основе концепции базовой конкурентной стратегии лежит идея, что каждая из таких стратегий базируется на определенном конкурентном преимуществе. Выбор базовой конкурентной стратегии на основе преимуществ организации представлен в табл.1.1.

Таблица 1.1. Базовые конкурентные стратегии предприятия

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Вид потенциала | Предоставляемое конкурентное преимущество | Базовая стратегия |
| Маркетинг | Низкие издержки на реализацию | Стратегия лидерства по издержкам, стратегия расширения границ рынка |
| Производство | Качество и соблюдение сроков строительства | Стратегия дифференциации, наступательная стратегия |
| Персонал | Высокая производительность труда | Стратегия лидерства по издержкам |
| Финансы | «Дешевые» финансовые ресурсы | Стратегия совершенствования деятельности, стратегия разработки новых товаров |
| Исследования и разработки | Новые технологии и усовершенствование продукции | Стратегия лидерства по продукту |
| Организационные возможности | Гибкость | Совершенствование продукции, интенсификация процесса производства |
| Ресурсы | Низкие издержки | Стратегия лидерства по издержкам |

6. Реализация стратегии. Результат – мониторинг реализации стратегии и ее соответствия ключевым стратегическим целям.

7. Оценка результатов и обратная связь. Результатом этого этапа является оценка эффективности стратегии развития и корректировка программы развития с учетом изменений внутренней и внешней среды.

**2. Анализ стратегического управления организацией**

## 2.1 Анализ привлекательности отрасли, в которой действует предприятие

В качестве объекта исследования для написания данной курсовой работы была выбрана компания «Евросеть».

«Евросеть» - крупнейшая российская компания, работающая на рынке сотового ритейла и ведущий дилер крупнейших операторов связи.

Основными направлениями деятельности компании является осуществление розничной торговли сотовыми телефонами, цифровыми фотоаппаратами, телефонами DECT, CD и MP-3 плеерами, аксессуарами, подключение к операторам связи в России, работа с московскими и региональными дилерами, и оказание информационных услуг клиентам.

Компания была основана в апреле 1997 года, тогда же был открыт первый салон сотовой связи «Евросеть» в Москве.

Для компании «Евросеть» главным приоритетом является клиент. Поэтому вся политика продаж строится исключительно исходя из платежеспособности потенциальных покупателей и спроса на товары и услуги, предоставляемые группой компаний.

С самого начала Компания делала ставку на розничные продажи, с каждым годом расширяя ассортимент товара.

С января по декабрь 2002 года «Евросеть» открывает более 100 салонов связи, в 2003 году - к этому числу добавилось еще 117 салонов, в 2004-м – более 800 новых салонов связи «Евросеть», а в 2005-м - 1934 новых магазина «Евросеть».

На текущий момент в городе Арзамасе работают 4 салона сотовой связи «Евросеть»:

1. Салон связи «Евросеть», г. Арзамас, Комсомольский б-р, д.17/24;
2. Салон связи «Евросеть», г. Арзамас, пл. Соборная, д.2;
3. Салон связи «Евросеть», г. Арзамас, пр. Ленина;
4. Салон связи «Евросеть», г. Арзамас, ул. Володарского у рынка «Ивановский».

С 2001 по 2004 годы «Евросеть» заключает договора с вендорами и становится официальным партнером таких компаний, как LG, Motorola, Samsung, Siemens, SonyEricsson, Sagem, Philips, Pantech.

Президентом компании является Тимур Артемьев, а управляющим компании - Евгений Чичваркин.

Группа компаний Евросеть насчитывает 15 региональных филиалов с развитой инфраструктурой местного управления. Юбилейный, тысячный салон открыт 7 декабря 2004 года в городе Грозном. Открыты зарубежные филиалы - на Украине, в Казахстане, Киргизии и Белоруссии.

Рынок розничных продаж сотовых телефонов в России в 2005 году характеризовался:

1. Ростом объемов продаж в каждом из трех первых кварталов года по сравнению с продажами соответствующего квартала прошлого года,
2. Практическим равенством продаж в третьем и четвертом квартале 2005 года и меньшими продажами сотовых телефонов в четвертом квартале 2005 года по сравнению с продажами четвертого квартала 2004 года,
3. Закрепление на лидерских позициях по объемам розничных продаж сотовых телефонов в России компании NOKIA
4. Сравнительно быстрым ростом средней стоимости телефона, который определялся:
   * Ростом доходов населения,
   * Ростом количества салонов розничных сетей, предлагающих услуги потребительского кредитования, и, как следствие, рост объемов потребительского кредитования, где средняя стоимость проданного телефона значительно выше средней стоимости телефона на рынке,
   * Увеличением объема реплейсмента телефонов,
   * В августе и сентябре – некоторым дефицитом телефонов
   * С августа - увеличением расходов компаний, связанных с растамаживанием и доставкой телефонов.
5. Ростом количества салонов крупнейших ритейлеров, а также слиянием и поглощением мелких ритейлеров крупными,
6. Ростом рынка розничных продаж б/у телефонов.

За 2005 года на российском рынке розничных продаж сотовых телефонов, по нашему мнению, было продано 33,5 млн. сотовых телефонов на сумму 5,5 млрд. долларов. В это количество включены все телефоны, продаваемые в розничных сетях России[[7]](#footnote-7).

Для сравнения в 2004 году на российском рынке розничных продаж сотовых телефонов было продано 30,3 млн. сотовых телефонов на сумму 4,3 млрд. долларов.

То есть, рынок розничных продаж в 2005 году вырос по сравнению с рынком 2004 года:

* На 10% по количеству проданных телефонов,
* На 28% в объеме продаж в долларах.

Всего же за все время существования сотовой связи в России на конец 2005 года было продано в розничных сетях 96,9 млн. сотовых телефонов.

То есть, за 2005 год было продано 35% всех телефонов, проданных к этому времени в России!

На рисунке 2.1. приведены объемы розничных продаж сотовых телефонов и прирост розничных продаж по годам в России.



Рис.2.1. Динамика роста количества розничных продаж сотовых телефонов в России и их относительный прирост

Данные диаграммы, изображенной на рисунке 2.1. показывают, что исследуемый рынок неуклонно растет, несмотря на замедление темпов роста данного рынка, он все еще остается одним из самых прибыльных видов бизнеса.

## 2.2 Характеристика системы стратегического менеджмента на предприятии

Для анализа целей фирмы «Евросеть» необходимо ответить на два вопроса: Чего организация хочет добиться на рынке? и Чего хочет получить организация от своих заинтересованных сторон?

Дадим ответы на данные вопросы, заполнив таблицы 2.1. и 2.2.

Таблица 2.1. Что «Евросеть» хочет добиться на рынке?

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование рассматриваемого аспекта. | Ответы на вопросы: |
| Стратегическая перспектива: | Основные стратегические цели компании «Евросеть» на 5-10 летнюю перспективу – выход на европейский рынок и создание всероссийской розничной сети. |
| Виды бизнеса: | Деятельность компании будет существенно диверсифицирована, при сохранении основных направлений деятельности будут добавляться новые высокотехнологичные направления. |
| Позиция | Компания планирует сохранить лидирующие позиции на российском рынке сотового ритейла, и занять 15 % рынка сотового ритейла Европы. В качестве стратегической цели – занять лидирующие позиции на всероссийском рынке ритейла электробытовой техники и электроники. |
| Продукты | Компания ведет активную политику экспансии в регионы, поглощая при этом как небольшие региональные компании сотового ритейла, так и крупные российские сети. |
| Дифференциация | Широкая дифференциация. |

Вывод: Компания «Евросеть» прилагает значительные усилия для достижения двух стратегических целей. В рамках достижения цели выхода на европейский рынок сотового ритейла, компания создала филиал в Прибалтики и начинает работу по открытию там салонов сотовой связи, рассматривая данное направление бизнеса, как шаг на пути в Европу. В рамках достижения цели создания всероссийской розничной сети компания заключила стратегические союзы с крупными ритейлерскими организациями России, такими как «Пятерочка», «Перекресток», «Паттерсон» и другие.

Обе стратегические цели подразумевают корректировку основной стратегии компании – стратегии минимальных издержек и внедрения новой стратегии – стратегии широкой дифференциации.

Таблица 2.2. Что «Евросеть» хочет получить от своих заинтересованных сторон?

|  |  |
| --- | --- |
| Заинтересованные стороны: | Отношения организации с заинтересованными сторонами: |
| Акционеры/Владельцы | Стоимость акционерного капитала Евросети, исходя из оценки 7.53% акций компании, сделанной банком Уралсиб, составила $664 млн (Евросеть привлекла в ноябре 2005 года у Банка Уралсиб кредит в размере $50 млн сроком на три месяца под 9.5% годовых с возможностью конвертировать его в 7.53% акций компании). Учитывая долг Евросети на уровне $300 млн., общая стоимость ее бизнеса составляет около $1 млрд.  Акционеры компании планируют увеличить стоимость акционерного капитала в 2007 году на 15 % за счет регионального расширения бизнеса и внедрения новых видов деятельности.  По оценке «Ренессанс Капитал», рентабельность EBITDA «Евросети» в 2006 году была 5,1%. В 2007 году планируется увеличить этот показатель до 12 %. |
| Сотрудники | Кадровая политика «Евросети» строится с учетом того, что компания исключительно динамично развивается. Очевидно, что такое развитие могут обеспечить и поддержать только молодые, энергичные, амбициозные люди.  Пришедшие в компанию сотрудники проходят неоднократные тренинги и тестирования в специальных учебных центрах.  Основная позиция руководителей компании достойно платить за достойную работу. Заработная плата сотрудников «Евросети» одна из самых высоких в отрасли. |
| Органы власти | На текущий момент с органами власти у компании «Евросеть» отношения не складывались. Неоднократно ФАС обвиняла компании в использовании нецензурного текста в рекламных сообщениях. Таможенная служба задерживала партии товара под предлогом проверки наличия контрафакта.  Но налаживать диалог с властью нужно. Учитывая, что «Евросеть» является крупнейшим налогоплательщиком и тем самым помогает государству осуществлять свои функции. |
| Потребители | Компания ставит перед собой цель наиболее полного удовлетворения потребностей населения страны в качественных мобильных телефонах, аудио и видеотехники, услугах по предоставлению сотовой связи и прочем ассортименте, предлагаемом компанией по наиболее низким ценам. С этой целью компания заключает стратегические альянсы с производителями данной продукции и за счет объемов поставок и положения лидера в отрасли добивается самых выгодных цен. |
| Общество | С 2005 года компания организовала некоммерческую организацию Благотворительный фонд «Евросеть». С января 2006 года запущена программа «Чужих детей не бывает». Только за 1 квартал 2006 года компания «Евросеть» на помощь приемным семьям было потрачено 46905,70 рублей.  В конце марта начале апреля Благотворительный фонд «Евросеть» провел акцию по закупке весенней одежды и обуви для детей из приемных семей. Семьи были приглашены в «Детский мир», где мамы-воспитательницы получили возможность выбрать все необходимое для детей.  Благотворительный фонд «Евросеть» продолжает оплачивать приемной семье из Волоколамска квартплату. По их словам, теперь семья избавилась от страха оказаться на улице. Семье из Южного Бутово, где воспитываются пять детей, Фонд осуществил мечту детей, подарив им телевизор. С апреля 2006 года фонд помогает не только приемным, но и многодетным семьям, в которых десять и более детей. |

Выводы:

Анализ взаимоотношений компании «Евросеть» с основными контактными группами выявил, что компания действительно нацелена на более полное удовлетворение потребностей клиентов в качественной технике, компания старается проявить свою гражданскую позицию и осуществляет финансовую помощь малообеспеченным и многодетным семьям через специально созданный благотворительный фонд, компания поддерживает корпоративный дух в коллективе и старается всячески помогать сотрудникам в профессиональном росте. Единственной проблемой является построение взаимоотношений с органами государственной власти, что чревато для фирмы определенного рода проблемами.

На текущий момент исследуемая компания ООО «Евросеть» использует в своей деятельности стратегию широкой минимизации издержек.

Работая напрямую с основными производителями телефонов и аксессуаров, получая в процессе переговоров самые выгодные условия поставок, «Евросеть» продолжает вести политику низких цен.

Идея состоит в завоевании устойчивого преимущества над конкурентами в области издержек производства и использовании его в качестве основы для демпинга цен и увеличения доли рынка, либо получения более высокой нормы прибыли при продаже товаров по сложившимся рыночным ценам.

Преимущества выбранной компанией «Евросеть» стратегии заключаются в следующем:

* компания с низкими издержками производства находится в наиболее выгодных условиях ведения ценовой конкуренции, защиты от войны цен, использования преимущества более низкой продажной цены в качестве орудия захвата рынка соперников, получения прибыли выше среднего уровня (благодаря более высокой рентабельности или большему объему продаж) на рынках, где преобладает ценовая конкуренция. Производитель с низкими издержками производства обладает решающим голосом при установлении уровня цен на продукцию отрасли;
* компания с низкими издержками производства отрасли защищена от действия сильных клиентов, поскольку покупатели едва ли способны сбить цену до уровня выживания следующих в табеле о рангах продавцов;
* производитель с низкими издержками производства в большей степени, чем конкуренты, защищен от действий мощных поставщиков, если высокая эффективность его собственного производства - главный источник преимущества в области издержек производства;
* производитель с низкими издержками производства может применить тактику снижения цены с целью усложнения процесса завоевания клиентов новыми конкурентами, ценовая мощь производителя с низкими издержками действует в качестве барьера на пути потенциальных новичков;
* производитель с низкими издержками производства находится в более выгодных условиях, чем конкуренты, поскольку использует низкую цену против попыток проникновения продуктов-заменителей на рынок.

Тем не менее, стратегия низких издержек связана с определенным риском и имеет ряд слабых моментов. Открытие в области технологии может привести к снижению уровня затрат у конкурентов и, тем самым, обесценить капиталовложения фирмы в снижение издержек производства, свести на нет значение усилий по повышению эффективности производства. Конкурирующие фирмы могут относительно легко и недорого продублировать путь производителя, добивающегося снижения затрат, тем самым, делая любое преимущество в этой области недолговечным. Компания, сосредотачивающая свои усилия на снижении издержек производства, зацикливается на задаче уменьшения затрат так, что нередко не реагирует должным образом на некоторые наметившиеся существенные изменения - например, растущий покупательный спрос на дополнительные услуги и качественные параметры, едва различимые сдвиги в характере использования продукции, уменьшение чувствительности покупателей к уровню цен - и тем самым, сдает свои позиции по мере переключения покупательского спроса на другие дифференцирующие признаки.

На текущий момент у компании «Евросеть» не возникает насущной проблемы для смены стратегии. Она оправдывает себя.

Группа компаний «Евросеть» насчитывает 15 региональных филиалов с развитой инфраструктурой местного управления. Сегодня ни одна компания не имеет таких темпов регионального развития, как группа компаний «Евросеть».

По данным ИАА «Сотовик», совокупная доля рынка первой десятки российских ритейлеров в объеме продаж сотовых телефонов в декабре 2005 года достигла 72%. Относительно декабря 2004 года, совокупная доля рынка первой десятки российских ритейлеров выросла на 27%. В декабре 2003 года совокупная доля первой десятки российских ритейлеров составляла всего 20%[[8]](#footnote-8).

Первые две лидирующие компании («Евросеть», «Связной») в декабре 2005 года совокупно контролировали 42% рынка. Остальные 8 компаний из числа десятки в декабре 2005 года совокупно контролировали только 30% рынка. Относительно декабря 2004 года, совокупная доля рынка двух лидирующих компаний выросла на 16%.

На текущий момент компания «Евросеть» является безусловным лидером по количеству салонов сотовой связи, по количеству стран и городов присутствия, по объему розничных продаж и темпам развития.

К основным видам деятельности ООО «Евросеть» можно отнести закупку товара, распределение товара по салонам сотовой связи, маркетинг, сбыт и сервисное обслуживание.

К вспомогательным видам деятельности, направленным на поддержание основных видов деятельности можно отнести: общее управление и инфраструктуру, разработку торговых технологий и торгового процесса; подбор, создание и управление персоналом; планирование и финансы.

Произведем анализ цепочки ценности организации «Евросеть» и ее конкурентов. Данные для анализа представлены в таблице 2.3.

Таблица 2.3. Данные для анализа цепочки ценности организации «Евросеть» и ее конкурентов

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Виды деятельности: | Затраты фирмы на каждое звено цепочки ценности (тыс. руб. /мес.) | | |
|  | Фирма «Евросеть» | Фирма конкурент «Связной» | Фирма конкурент «Беталинк» |
| 1. Выбор местоположения салонов сотовой связи и их запуск | 500000 | 200000 | 165000 |
| 2. Планирование ассортимента | 1200 | 2000 | 2100 |
| 3. Организация закупочной деятельности | 2500 | 3000 | 2800 |
| 4. Логистика и доставка | 25400 | 15100 | 13200 |
| 5. Маркетинг и продвижение торговой марки | 350200 | 157500 | 80600 |
| 6. Организация процесса продажи | 543000 | 402000 | 331000 |
| 7. Общее управление и инфраструктура | 104500 | 85600 | 54200 |
| 8. Управление персоналом. | 7400 | 15200 | 14200 |
| 9. Разработка торговых технологий и торгового процесса | 10500 | 5200 | 3100 |
| 10. Планирование и финансы | 6450 | 5120 | 4520 |

Проанализируем основные виды деятельности фирмы «Евросеть» и ее основных конкурентов с точки зрения капиталоемкости.

Итак, наиболее затратными в цепочке ценности фирмы «Евросеть» и ее конкурентов являются такие виды деятельности, как выбор местоположения салонов сотовой связи и их запуск, организация процесса продажи и маркетинг.

При беглом просмотре кажется, что затраты на осуществление основных видов деятельности фирмы «Евросеть» гораздо выше, чем у ее конкурентов.

Так затраты на выбор местоположения салонов сотовой связи и их запуск у фирмы «Евросеть» превышают на 300 000 тыс. руб. в месяц аналогичные затраты фирмы «Связной» и на 335 000 тыс. руб. в месяц – затраты фирмы «Беталинк».

Затраты на организацию торгового процесса у фирмы «Евросеть» на 141 000 тыс. руб. в месяц затраты фирмы «Связной» и на 212 000 тыс. руб. в месяц – затраты фирмы «Беталинк».

Затраты на маркетинг и продвижение товара фирмы «Евросеть» на 192 700 тыс. руб. в месяц превышают затраты фирмы «Связной» и на 269 600 тыс. руб. – затраты фирмы «Беталинк».

В совокупности, затраты фирмы «Евросеть» на организацию основных видов деятельности составляют 1 422 300 тыс. руб. в месяц, что на 642 700 тыс. руб. в месяц выше, чем затраты фирмы «Связной» и на 827 600 тыс. руб. в месяц выше, чем у компании «Беталинк».

Казалось бы, тогда, о какой стратегии минимальных издержек может идти речь? Но взглянем на произведенный расчет под другим углом. Количество действующих салонов сотовой связи на текущий момент:

У фирмы «Евросеть» - 4400

У фирмы «Связной» - 1000

У фирмы «Беталинк» - 500.

Рассчитаем совокупные затраты на основные виды деятельности в расчете на один салон сотовой связи:

* Затраты фирмы «Евросеть» - 323,25 тыс. руб. в месяц
* Затраты фирмы «Связной» - 779,60 тыс. руб. в месяц
* Затраты фирмы «Беталинк» - 1189,40 тыс. руб. в месяц

При таком расчете мы видим реальную картину – действительно затраты фирмы «Евросеть» в расчете на один магазин меньше чем у конкурентов, а количество магазинов в 4-8 раз больше.

Некоторые элементы основной деятельности фирме «Евросеть» целесообразно передавать на аутсорсинг:

* Строительство новых торговых точек;
* Организация процесса доставки продукции от производителей на центральный склад и с центрального склада по торговым точкам;
* Организация и проведение рекламных кампаний;
* Организация и проведение маркетинговых исследований.

Расходы на организацию вспомогательных процессов составляют:

У компании «Евросеть» - 128 850 тыс. руб. в месяц – всего и 29,28 тыс. руб. в месяц на один салон сотовой связи;

У компании «Связной» - 111 120 тыс. руб. в месяц – всего и 111,12 тыс. руб. в месяц на один салон сотовой связи;

У компании «Беталинк» - 76 020 тыс. руб. в месяц – всего и 152,04 тыс. руб. в месяц на один салон сотовой связи.

Здесь мы наблюдаем ту же ситуацию, что и при анализе стоимости основных видов деятельности, по суммарным затратам на вспомогательные виды деятельности фирма «Евросеть» лидирует, но, если рассмотреть затраты на 1 салон, то, затраты фирмы «Евросеть» почти в три раза меньше, чем у конкурентов.

Наибольшую долю занимают затраты на общее управление и инфраструктуру. В этом плане стоит призадуматься над возможностью снижения данных затрат.

А вот затраты на управление персоналом стоит пересмотреть в сторону увеличения, за счет внедрения новых кадровых технологий в деятельность предприятия.

Проанализируем конкурентный облик фирмы. Для этого составим таблицы (см. Приложение 1,2,3), характеризующие конкурентный облик исследуемого объекта – фирмы «Евросеть» и ее основных конкурентов.

Сравнительный анализ конкурентного облика рассмотренных компаний позволяет сделать следующие выводы:

1. Ширина товарной серии. Наиболее широкий ассортимент предлагаемых товаров и услуг имеет сеть салонов сотовой связи «Евросеть», на втором месте – сеть салонов сотовой связи «Беталинк», на третьем месте – «Связной». Сравним ширину и глубину ассортимента компаний по основному направлению деятельности – продажи сотовых телефонов. Компания «Евросеть» предлагает потребителям мобильные телефоны 15 производителей, компания «Связной» - 8 производителей, компания «Беталинк» - 20 производителей. Таким образом самой широкой линейкой ассортимента обладает компания «Беталинк». По количеству предлагаемых моделей лидирует компания «Евросеть» - они предлагают 281 модель, на втором месте компания «Беталинк» - 236 моделей и на третьем месте – компания «Связной» - 223.

При этом по отдельным производителям, к примеру, Nokia – лидерство по ассортименту принадлежит именно «Связному».

В связи с обострившейся на рынке сотового ритейла конкуренцией, практически все крупные игроки применяют стратегию диверсификации и ведут политику расширения ассортимента. Так, компания «Евросеть» предлагает потребителю услуги по продаже билетов на концерты, а компания «Связной» - очки и перочинные ножи со встроенными MP3-плеерами.

2. Характеристики продукции. В нашем случае в качестве продукта рассматриваются услуги по реализации мобильных телефонов и прочего ассортимента. Характеристики процесса организации торговли у рассматриваемых компаний не сильно отличаются. Основное отличие заключается в оформлении салонов сотовой связи и режиме работы. И тут преимущество на стороне салонов сотовой связи «Евросеть», которые максимально охватили территорию страны, работают круглосуточно и имеют узнаваемый фирменный стиль.

3. Функциональность продукта. Наиболее функциональным можно считать работу салонов сотовой связи «Евросеть» и интернет магазина этой компании. В отличие от конкурентов у «Евросети» на складе всегда присутствуют заявленные в прайсах модели товаров.

4. Обслуживание. Во всех компаниях огромное значение придается обслуживанию покупателей. Сеть салонов «Связной» имеет собственный учебный центр, где по оригинальной методике проводится обучение персонала. Раз в год компания проводит конкурс на звание лучшего продавца по итогам года по городам. Для сотрудников компании «Беталинк» проводятся специальные тренинги и курсы повышения квалификации. Компании «Евросеть» необходимо также уделить большее внимание работе с кадрами.

Все перечисленные компании, помимо традиционных услуг, предлагают покупателю сервисное, информационное обслуживание и услуги потребительского кредитования.

5. Наличие. Все перечисленные компании обладают эффективной системой логистики и предоставляют клиентам услуги по доставки товара практически в любую точку России.

6. Имидж и репутация. Имидж компании складывается на основе ее позиционирования и принципов работы с основными контактными аудиториями. Компания «Евросеть» - единственная, имеющая четкое позиционирование в глазах потребителей. Это «народная компания» - общероссийская сеть салонов связи с низкими ценами. Позиционирование в качестве дискаунтера позволяет привлечь как покупателей большое количество аудитории с низким достатком, увеличив тем самым объем продаж и соответственно долю рынка, создавая предпосылки для ухода с рынка мелких продавцов. Компания «Связной» позиционируется как компания, предлагающая своим потребителям наиболее передовые цифровые технологии, необходимые для решения любых задач. Компания «Беталинк» - как компания, предлагающая «мобильные новинки». Наиболее скандально известной компанией является компания «Евросеть», благодаря агрессивному поведению на рынке и харизматичному руководителю. Это первые, самые яркие и лежащие на поверхности характеристики бизнеса «Евросети».

По скандальной известности не отстает от лидера рынка и компания «Связной».

7. Продажи и отношение. Реальное преимущество «Связного» - качество коммуникации с потребителем. Под качеством коммуникации подразумевается целый комплекс маркетинговой активности - от прямой рекламы до оформления мест продаж. При этом по таким факторам, как уровень цен, ассортимент и удобство мест продаж все же лидирует «Евросеть».

8. Цена. Цена «Евросети» на товарные позиции установлена таким образом, чтобы никто из конкурентов не смог ее сделать ниже без значительного убытка для себя. Анализ цен еще раз доказал, что «Евросеть» действительно предлагает покупателю наиболее выгодные цены. И цена соответствует ценности услуги.

Для анализа и оценки уровня и динамики показателей финансовых результатов фирмы составим таблицу 2.4., в которой используем данные отчетности фирмы из формы №2., а также данные из управленческого учета фирмы.

Таблица 2.4. Анализ уровня и динамики показателей финансовых результатов деятельности инновационной фирмы, тыс. руб.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | За прошлый период | За отчетный период | % к базисному значению |
| Продажи | 8236093 | 10508040 | 127,59 |
| Закупки | 3073691 | 3850520 | 125,27 |
| Доход | 5162402 | 6657520 | 128,96 |
| Затраты | 2504500 | 2940000 | 117,39 |
| Прибыль | 2657902 | 3717520 | 139,87 |
| Инвестиции | 2604432 | 3600000 | 138,23 |
| Чистая прибыль | 53470 | 117520 | 219,79 |
| Фонд развития | 50796,5 | 110000 | 216,55 |
| Дивиденды | 2673,5 | 7520 | 281,28 |

Данные таблицы 2.4. показывают, что в отчетном периоде фирма достигла высоких результатов. Прибыль выросла на 39,87 %, на 119,79 % повысился показатель чистой прибыли. Положительным фактором роста прибыли явилось увеличение объема реализации продаж новых продуктов и расширение рынка сбыта. Компания не добилась, какого либо снижения затрат. Увеличение чистой прибыли повлияло на выплату дивидендов, если в пошлом году компания выделила 2 млн. 673 тыс. руб. в виде доходов на акции, то в этом году планируется выделить 7 млн. 520 тыс. рублей.

На основании вышеизложенных данных можно оценить рыночную привлекательность и конкурентную позицию компании Евросеть в России с помощью матрицы Мак-Кинси:

Таблица 2.5. Матрица Мак-Кинси

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Конкурентная позиция бизнеса | Привлекательность отрасли | | |
|  | Высокая | Средняя | Слабая |
| Сильная | Стабильное лидерство. Мощное инвестирование | Восходящее лидерство. Инвестиции в развитие отрасли | Дополнительные усилия. Осторожное инвестирование |
| Средняя | Генератор прибыли.  Инвестирование в усиление позиции | Осторожное развитие. Избирательное инвестирование | Все или ничего. Сбор «урожая» и уход |
| Слабая | Усиление или уход. Избирательное инвестирование | Постепенное удаление. Сбор «урожая» | Немедленное удаление с рынка. Ликвидация бизнеса |

Таким образом, лидирующее положение компании на растущем рынке благоприятствует активному инвестированию в развитие компании и гарантирует стабильный платежеспособный спрос.

Чтобы оценить сильные и слабые стороны компании в существующем внешнем окружении и выделить потенциальные возможности и опасности конкретной ситуации для компании проведем SWOT – анализ.

Таблица 2.6. SWOT-анализ

|  |  |
| --- | --- |
| Потенциальные внутренние сильные стороны (S): | Потенциальные внутренние слабости(W): |
| Доступ к «длинному» и «дешевому» финансированию | Сложная система управления запасами |
| Признанный рыночный лидер |  |
| Четко сформулированная стратегия |  |
| Использование экономии на масштабах производства, ценовое преимущество |  |
| Надежная сеть распределения |  |
| Потенциальные внешние благоприятные возможности (О): | Потенциальные внешние угрозы (Т): |
| Высокий уровень предложения на рынке объектов коммерческой недвижимости | Недостаточная лояльность местной власти |
| Расширение диапазона возможных товаров и услуг | Возрастающее конкурентное давление |
|  | Насыщение рынка |

Для того, чтобы компенсировать возрастающее конкурентное давление необходимо в полной мере использовать возможности компании по инвестированию в расширение розничной сети компании, укрепляя тем самым преимущество масштаба и ценового лидерства, а так же обеспечивая надежный сбыт.

Смягчить возможную неблагоприятную позицию местных властей по отношению к компании, связанную с низкими налоговыми потоками в местные бюджеты можно подчеркивая абсолютное лидерство компании в регионах и фактор сдерживания цен.

Имея возможности привлечения выгодного финансирования на развитие необходимо арендовать «лучшие» помещения, создавая тем самым дополнительный барьер входа для новых игроков и затруднения для развития существующих конкурентов.

Необходимо максимально использовать возможности крупнейшей розничной сети для расширения предложения товаров и услуг, провести анализ возможностей вступления в партнерские отношения с компаниями заинтересованными в использовании ресурса сети.

Для анализа дальней внешней среды используется так называемый PEST-анализ. (Политика, Экономика, Социум, Технологии). Для анализа организации с помощью PEST-анализа необходимо оценить значимые тенденции в отрасли, влияющие на реализацию общей (корпоративной иди бизнес единицы) стратегии.

Таблица 2.7. PEST-анализ

|  |  |
| --- | --- |
| Политика  Изменение законодательства  Отношение фирмы с Правительством и федеральной властью в целом  Государственное регулирование конкуренции в отрасли | Экономика  Общая характеристика экономической ситуации (подъем, стабилизация, спад), динамика ВВП  Инфляция  Динамика курса валют  Динамика ставки рефинансирования  Инвестиционная активность  Динамика занятости  Платежеспособный спрос населения  Экспортно-импортная политика по продукту компании  Основные издержки организации |
| Социум  Изменения в базовых ценностях  Изменения в уровне и стиле жизни  Изменения в структуре доходов- расходов  Изменения в основных потребительских предпочтениях на продукт организации | Технология  Технологические изменения, имеющие существенное значения для организации торгового процесса. |

Итак, как показал PEST- анализ наиболее значимыми для компании «Евросеть» являются факторы экономические и социальные.

## 2.3 Оценка стратегического развития предприятия

В предыдущем параграфе мы оценили стратегические цели предприятия сотового ритейла – «Евросеть», его конкурентную стратегию и стратегические позиции на внешнем рынке.

Оценивая выбранную стратегию развития компании, мы можем однозначно утверждать, что это стратегия роста. Так как эта стратегия, чаще всего, применяется в динамично развивающихся отраслях c быстро меняющейся технологией, каковой и является отрасль сотового ритейла. Также выбор данной стратегии подтверждается значительным ежегодным превышением уровня развития над уровнем предыдущего года.

Причем, стоит отметить, что компания применяет как стратегию внешнего роста, так и стратегию внутреннего роста. Только в 2005 году было приобретено 157 салонов «Техмаркет», в 2006 году сеть салонов мобильной связи «Евросеть» купила крупного федерального игрока компанию «Ультра». По экспертным оценкам, сумма сделки составила $25–45 млн.

Стратегия внутреннего роста отражается в расширении направлений бизнеса, внедрении новых форм обслуживания покупателей.

Как отмечают аналитики «Ренессанс-капитала», «Евросеть» сейчас контролирует около 30% рынка розничной торговли мобильными телефонами и может диктовать свои условия производителям устройств и операторам связи. «Евросеть» уже шантажировала Samsung, «Вымпелком» сейчас дожимает Nokia. В результате компания может вообще влиять на ценообразование всего рынка. Тот же дискаунтер «Пятерочка» не может позволить себе такого: даже объединившись с «Перекрестком» она не будет контролировать и 2% рынка розничной торговли продуктами питания.

Но дело не только в масштабе. «Евросеть» чутко реагирует на вызовы рынка. Сначала единственным делом компании была продажа сотовых телефонов и подключений к сотовым операторам. Число абонентов росло - и вторым полноценным бизнесом стала продаж карточек оплаты и прием платежей за услуги связи. Рынок стал насыщаться и «Евросеть» расширила свой ассортимент за счет множества других цифровых устройств - mp3-плееров, цифровых телефонов, различных аксессуаров.

В августе прошлого года на рынке цифровой техники возник жестокий кризис. В борьбе с серыми и черными схемами ввоза аппаратов на территорию РФ правоохранительные органы перекрыли многие каналы, так называемых «таможенных брокеров», фирмы-однодневки. А именно они, а не крупные оптовики, «растамаживали» львиную долю поступающих в РФ телефонов. Схемы перестали работать, рынок стремительно пустел. «Евросеть» вместе с другими крупными оптовиками пошла на контакт с властями, договорилась, что теперь сама будет возить все модели, естественно, уплачивая все платежи. Но рынок от этого моментально не насытился. (В четвертом квартале 2005 года продажи были меньше на 15%, чем в четвертом квартале 2004 года). Кроме того, телефоны, растаможенные «по-белому», оказались дороже, а их рынок оказался очень эластичен по цене. Чтобы компенсировать потери, «Евросеть» очень быстро наладила массовую продажу телефонов в кредит. По данным компании, это действительно стимулировало покупки более дорогих моделей, около 20% покупаемы в «Евросети» телефонов к концу 2005 года продавались в кредит.

Пробовала компания новые виды бизнеса и в 2006 году. Недавно она начала продавать билеты на мероприятия. Впереди — прием платежей в счет погашения кредитов и создание виртуального оператора.

## 2.4 Выводы и рекомендации по исследуемой проблеме

В результате проведенного анализа можно сделать следующие выводы:

* На текущий момент компания «Евросеть» является лидером на рынке сотового ритейла – около 30 % доли рынка контролируется «Евросетью»;
* Учитывая лидирующие позиции компании, поставщики сотовых телефонов и операторы сотовой связи вынуждены считаться с предложениями компании и предлагать ей наиболее выгодные условия работы;
* Имея самые выгодные по цене предложения от поставщиков и самую широкую на рынке сотового ритейла торговую сеть, компания «Евросеть» предлагает покупателям качественные продукты и услуги по самым низким на рынке ценам, чем завоевывает их доверие и лояльность;
* Учитывая ситуация, складывающуюся на рынке розничной продажи сотовых телефонов, замедляющийся рост отрасли, руководство компании диверсифицирует предлагаемый потребителям товарный ассортимент, добавляя в него электробытовую технику и электронику;
* В соответствии с ситуацией на рынке сотового ритейла, большая часть инвестиций идет на поддержание таких ассортиментных позиций, как цифровая техника и новых позиций: электробытовая техника и электроника. Инвестирование в продажу сотовых телефонов идет по остаточному принципу.
* Компания постоянно анализирует угрозы и возможности внешней среды и внутреннюю деятельность компании, с целью нахождения новых резервов для роста и развития.

За 2005 год «Евросеть» показала самый высокий рост объема реализации по сравнению со всеми розничными сетями России — 124,3%.

До сих пор выбранная стратегия оправдывала себя. Сейчас компания «Евросеть» является безусловным лидером по количеству салонов сотовой связи, по количеству стран и городов присутствия, по объему розничных продаж и темпам развития.

Но аналитики в последнее время все чаще утверждают о снижении темпов роста рынка сотового ритейла, уже в 2007 году прогнозируется рост для крупных игроков на рынке не за счет привлечения новых клиентов, а за счет слияний и поглощений небольших конкурентов. В данном аспекте компания «Евросеть» начала работу над совершенствованием стратегии, а именно, добавлением в нее элементов широкой дифференциации.

Анализируя конкурентную среду можно с уверенностью сказать, что в ближайшее время ни один конкурент фирмы «Евросеть» не обладает настолько выраженными конкурентными преимуществами, что может занять позицию лидера на рынке сотового ритейла.

Основное конкурентное преимущество компании «Евросеть» - это возможность предоставлять такие низкие цены, по которым торговать фирмам- конкурентам будет просто невыгодно. При этом качество продукции и в обслуживании ни в чем не уступает основным конкурентным фирмам.

Систему сбора и обработки информации по: анализу спроса, анализу рынка, анализу конкурентов, разработке новшеств, формированию портфеля новшеств и инноваций, координации выполнения инновационных проектов, сформированную и действующую на предприятиях «Евросеть» можно считать эффективной.

Серьезное опасение вызывает финансовое положение компании. Оценка финансовой устойчивости предприятия показала наличие зависимости от внешних источников финансирования. В силу чего можно рекомендовать руководству компании критически подойти к анализу кредиторской задолженности и основного долга компании.

К конкурентным преимуществам фирмы «Евросеть» можно также отнести корпоративную культуру предприятия, наличие гибкой организационной структуры, способной оперативно реагировать на малейшие изменения рынка.

Ухудшение ситуации в отрасли и положения предприятий группы Холдинга «Евросеть» на рынке может быть вызвано следующими факторами:

* снижением спроса на мобильные телефоны, аксессуары и портативную технику в основных регионах деятельности предприятий Холдинга, следствием чего может стать снижение объемов реализации продукции Холдинга;
* общим падением объемов производства и снижением темпов экономического роста;
* ростом конкуренции в отрасли мобильной связи со стороны российских и иностранных операторов связи;
* экономическими рисками, присущими Российской Федерации в целом, включая уровень макроэкономической нестабильности в стране, наличие вероятности изменений в законодательстве, в результате которых возможно снижение прибыли компании, либо ужесточение порядка налогообложения доходов по ценным бумагам.

Однако необходимо отметить, что «Евросеть» учитывает возможные негативные последствия указанных рисков и принимает усилия по их преодолению.

Предполагаемые действия компании в случае возможного ухудшения ситуации в отрасли на внутреннем рынке:

* пересмотреть маркетинговую политику компании;
* постоянно изучая уровень платежеспособности различных слоев населения, скорректировать ценовую политику компании;
* предложить к использованию предприятиями Холдинга «Евросеть» стратегию по расширению сбыта в иных регионах, в том числе и в СНГ;
* проводить политику повышения качества продукции, разработки инновационных продуктов;
* проведение диверсификации производства, осуществление дополнительного развития сервисных услуг, развитие проекта виртуального мобильного оператора.

В целом, можно сделать вывод, что в качестве основной стратегии деятельности «Евросеть» должна оставить стратегию минимальных издержек с элементами широкой дифференциации.

**Заключение**

В экономической литературе отсутствует единое мнение относительно определения «стратегическое развитие предприятия». Развитие предприятия отождествляется и с эволюцией, и с экономическим ростом, и с процессом достижения основной цели организации. Не трудно заметить, что при данных подходах организация предстает как закрытая система, так как не учитывается ее взаимодействие с окружающей средой. В данной работе под стратегическим развитием организации понимается качественное изменение и обновление предприятия, повышение его конкурентоспособности.

В качестве объекта исследования было выбрано предприятия «Евросеть».

«Евросеть» - крупнейшая российская компания, работающая на рынке сотового ритейла и ведущий дилер крупнейших операторов связи. На текущий момент исследуемая компания ООО «Евросеть» использует в своей деятельности стратегию широкой минимизации издержек. Основа стратегии заключается в завоевании устойчивого преимущества над конкурентами в области издержек производства и использовании его в качестве основы для демпинга цен и увеличения доли рынка, либо получения более высокой нормы прибыли при продаже товаров по сложившимся рыночным ценам.

До сих пор выбранная стратегия оправдывала себя. Сейчас компания «Евросеть» является безусловным лидером по количеству салонов сотовой связи, по количеству стран и городов присутствия, по объему розничных продаж и темпам развития.

Но аналитики в последнее время все чаще утверждают о снижении темпов роста рынка сотового ритейла, уже в 2007 году прогнозируется рост для крупных игроков на рынке не за счет привлечения новых клиентов, а за счет слияний и поглощений небольших конкурентов. В данном аспекте компания «Евросеть» начала работу над совершенствованием стратегии, а именно, добавлением в нее элементов широкой дифференциации.

Анализируя конкурентную среду можно с уверенностью сказать, что в ближайшее время ни один конкурент фирмы «Евросеть» не обладает настолько выраженными конкурентными преимуществами, что может занять позицию лидера на рынке сотового ритейла.

В целом, можно сделать вывод, что в качестве основной стратегии деятельности «Евросеть» должна оставить стратегию минимальных издержек с элементами широкой дифференциации.

**Список литературы**

1. Бандурин А.В., Чуб Б.А. Стратегический менеджмент организации. – М: Дело, 2002.
2. Chandler A.D. Strategy and Structure: A Chapter in the History of Industrial Enterprises. Cambridge,Mass, MIT Press,1962
3. Гольдштейн Г.Я. Стратегический менеджмент. – Таганрог: ТРТУ, 2001.
4. «Евросеть» открывает новую страницу в развитии бизнеса – при активном содействии HP и SAP // http.sap.com.
5. Консолидация розницы. Совокупная доля рынка ТОР-10 российских ритейлеров на рынке сотовых телефонов в декабре 2005 года достигла 72% // ИАА Сотовик
6. Конкуренты заказали «Евросеть»? // Бизнес, 31 марта 2006 года
7. Лапыгин Ю.Н., Лапыгин Д.Ю., Лачинина Т.А. Стратегическое развитие организации. – М.: КноРус, 2004.
8. Портер М. Конкурентная стратегия. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.
9. Рудницкий Г. «Евросеть»: «Деньги вкладываются не в ИТ, а в бизнес» // ИТ- технологии, 20 апреля 2005 года
10. Рыцарева Е. Желтый лидер // www.gazeta.ru , октябрь 2006 года
11. «Связной» будет продавать очки и перочинные ножи // Бизнес и техника, 19 июля 2006 года.
12. Соколик О. «Евросеть» нацелилась на Узбекистан // RBC daily, 18 января 2006 года
13. Тютрина М.Ю. Формирование стратегии развития предприятия на основе выявления точек роста // Налоги. Инвестиции. Капитал, №3-4, 2002.
14. Штерн К., Сток-мл. Дж. Стратегии, которые работают. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2005.
15. http://www.euroset.ru -Сайт компании «Евросеть»

**Приложения**

**Приложение 1**

Таблица 1. Анализ конкурентного облика фирмы «Евросеть»

|  |  |
| --- | --- |
| **Наименование рассматриваемого аспекта** | **Ответы на вопросы:** |
| Ширина товарной серии | Фирма «Евросеть» предлагает населению услуги по реализации:  1. сотовых телефонов следующих производителей:  Fly – 31 модель,  LG – 32 модели,  Nokia – 58 моделей,  Motorola – 19 моделей,  Haier – 5 моделей,  Pantech – 29 моделей,  Philips – 11 моделей,  Rover – 1 модель,  Sagem – 12 моделей,  Samsung – 41 модель,  BenQ Siemens – 7 моделей,  Siemens – 11 моделей,  Sitronics – 5 моделей,  Sony Ericsson – 18 моделей,  Toshiba – 1 модель.  2. аксессуаров к сотовым телефонам: аккумуляторы, гарнитуры, держатели, зарядные устройства, коммуникационные шнуры, корпуса, сумки и уникальные аксессуары, цифровые камеры, чехлы и шнуры в прикуриватель.  3. Bluetooth производителей: Motorola, Nokia, LG, Iqua, Jabra, Siemens, Sony Ericsson, Mobidick, Plantronics, Samsung.  4. видеотехники: видеокамеры; портативные DVD-плееры; фотоаппараты; аксессуары.  5. аудиотехники: CD-плееры, MP3-плееры, HDD-плееры, МP3 / CD – плееры, диктофоны, аксессуары, наушники, сумки, аудиосистемы.  6. проводных телефонов и телефонов DEST.  7. смартфонов и КПК.  8. тарифных планов  9. карт оплаты  10. прочего ассортимента: ноутбуки, игровые приставки, игры Сони ПСП, калькуляторы, радиостанции, погодные станции GPS навигаторы, модемы ADSL, комплекты СТРИМ, тарифные планы СТРИМ, тарифные планы НТВ+ |
| Характеристики продукции | Услуги по реализации осуществляются через широкую разветвленную многофилиальную сеть салонов сотовой связи. Визитной карточкой салонов сотовой связи «Евросеть» является их местонахождение, ярко оформленная вывеска и витрина. Оформление магазинов соответствует фирменному стилю компании. Корпоративный цвет компании – желтый, поэтому даже фирменная одежда персонала ярка желтого цвета. Тщательно подобранный персонал олицетворяет целую философию качественного обслуживания клиентов компании.  Компания также осуществляет продажу товаров через Интернет-магазин. |
| Функциональность продукта | Отличительные черты салонов сотовой связи «Евросеть» - удобный режим работы (круглосуточный в большинстве салонов), огромный ассортимент товаров, большая площадь, востребованные услуги и качественное обслуживание продавцов-консультантов.  Товары, указанные на сайте, всегда есть в наличии на складе компании. |
| Обслуживание | Салоны сотовой связи «Евросеть» оказывают помимо традиционного обслуживания покупателей еще и информационные услуги, послепродажное обслуживание (в частности выполнение гарантийных обязательств) и услуги потребительского кредитования. |
| Наличие | Отлаженная система логистики, позволяющая своевременно отправлять партии товара. Сотрудничество с транспортными компаниями позволяет доставлять до потребителя также товары, заказанные в Интернет- магазине «Евросеть». |
| Имидж и репутация | Бренд «Евросеть» олицетворяет национальную сеть салонов сотовой связи, охватывающую всю Россию и ряд зарубежных стран.  Низкие цены. Ориентированность на массовый сектор рынка. Самая большая доля рынка. Высокий для дискаунтера уровень обслуживания покупателей. Наличие ресурсов, в том числе и человеческих, позволяющих открывать больше 100 новых салонов в месяц. Удобное географическое расположение салонов. Опытный персонал. Матричная система управления. Креативность и нестандартность рекламных кампаний. Собственный сервисный центр. Единый стиль оформления салонов связи. Высокий корпоративный дух. Аксессуары под собственным брэндом EUROSET. Развитие проекта MVNO. |
| Продажи и отношение | Для компании «Евросеть» главным приоритетом остается клиент. Поэтому вся политика продаж строится исключительно исходя из платежеспособности потенциальных покупателей и спроса на товары и услуги, предоставляемые группой компаний.  Высокий для дискаунтера уровень обслуживания покупателей.  Удобное для клиентов время обслуживание.  Предоставление дополнительных услуг. |
| Цена | Цена на установленные товарные позиции установлена таким образом, чтобы никто из конкурентов не смог ее сделать ниже без значительного убытка для себя.  Диапазон цен на основной товар – сотовые телефоны от 1150 руб. до 27 990 руб.  Средняя цена на сотовый телефон – 4 545 руб.  Скидки предоставляются во время проведения рекламных акций.  Цена вполне соответствует предлагаемой ценности услуги.  Евросеть позиционируется везде, как "Народная компания" - общероссийская сеть салонов связи с низкими ценами. Позиционирование в качестве дискаунтера позволяет привлечь как покупателей большое количество аудитории с низким достатком, увеличив тем самым объем продаж и соответственно долю рынка, создавая предпосылки для ухода с рынка мелких продавцов. |

**Приложение 2**

Таблица 2. Анализ конкурентного облика фирмы «Связной»

|  |  |
| --- | --- |
| **Наименование рассматриваемого аспекта** | **Ответы на вопросы:** |
| Ширина товарной серии | Фирма «Связной» предлагает населению услуги по реализации:  1. сотовых телефонов следующих производителей:  LG – 3 модели,  Nokia – 92 модели,  Motorola – 29 моделей,  Samsung – 26 моделей,  BenQ Siemens – 8 моделей,  Siemens – 24 модели,  Sony Ericsson – 32 модели,  Qtek – 9 моделей.  2. аксессуаров к сотовым телефонам: аккумуляторы, гарнитуры, держатели, зарядные устройства, коммуникационные шнуры, корпуса, сумки и уникальные аксессуары, цифровые камеры, чехлы и шнуры в прикуриватель.  3. Bluetooth производителей: Bluespoon, Celink, Motorola, Nokia, Jabra, Siemens, Sony Ericsson, Plantronics, Samsung.  4. видеотехники: видеокамеры; портативные DVD-плееры; фотоаппараты; аксессуары.  5. аудиотехники: CD-плееры, MP3-плееры, HDD-плееры, МP3 / CD – плееры, диктофоны, аксессуары, наушники, сумки, аудиосистемы.  7. тарифных планов  8. карт оплаты  9. прочего ассортимента: ноутбуки, игровые приставки, радиостанции, погодные станции, портативные телевизоры, очки и перочинные ножи со встроенными MP3-плеерами |
| Характеристики продукции | Услуги по реализации осуществляются через широкую разветвленную многофилиальную сеть салонов сотовой связи.  Оформление салонов сотовой связи соответствует фирменному стилю компании. Все салоны сотовой связи приведены к единому визуальному стандарту. Корпоративные цвета компании – оранжевый и синий. Сеть «Связной» была одной из первых компаний, которая установила единые стандарты оформления торговых точек и обслуживания.  Большое внимание уделяется качественному обслуживанию покупателей. Установлена система жесткого контроля и видеонаблюдения за работой продавцов-консультантов.  Компания также осуществляет продажу товаров через Интернет-магазин. |
| Функциональность продукта | Отличительные черты салонов сотовой связи «Связной» - удобный режим работы, достаточно большой ассортимент товаров, большая площадь, востребованные услуги и качественное обслуживание продавцов-консультантов.  Если в 2003 году брэнд «Связной» позиционировал себя, как сеть с доступными ценами (дискаунтер) на известные марки мобильных телефонов, то в 2004 году брэнд перешел к позиционированию как сети салонов, в которой доступны все наиболее передовые цифровые технологии, необходимые для решения любых задач, как сети салонов, обеспечивающей самый высокий уровень обслуживания  Товары, указанные на сайте, не всегда есть в наличии на складе компании. |
| Обслуживание | Салоны сотовой связи «Связной» оказывают помимо традиционного обслуживания покупателей еще и информационные услуги, послепродажное обслуживание (в частности выполнение гарантийных обязательств) и услуги потребительского кредитования. |
| Наличие | Отлаженная система логистики, позволяющая своевременно отправлять партии товара. |
| Имидж и репутация | Бренд «Связной» олицетворяет сеть салонов сотовой связи, охватывающую всю Россию и предлагающую своим потребителям наиболее передовые цифровые технологии, необходимые для решения любых задач.  Ориентированность на ограниченный сегмент рынка - мужчины/женщины от 16-35 лет. Данная аудитория является наиболее дееспособной, ориентированной на моду и современные технологии.  Воздействуя на данную аудиторию, хорошо усваивающую информацию, брэнд «Связной» не только получает быструю ответную реакцию, но и "выращивает" более молодую часть аудитории, сразу формируя ее лояльность к брэнду в дальнейшем.  В основу позиционирования заложена идея о создании сети салонов с самым высоким уровнем обслуживания.  Социальная программа «Выпуск04».  Проект «Связной 3» - важный проект, закладывающий основу для дальнейшего развития бренда. Открытие центра высоких цифровых технологий освещалось в СМИ и приуроченных к открытию пресс-конференциях.  Российская сеть салонов сотовой связи «Связной» поссорилась с крупным поставщиком сотовых телефонов - компанией LG. Как стало известно, корейцы обвиняют продавца сотовых телефонов в открытом ценовом демпинге. |
| Продажи и отношение | Для компании «Связной» главным приоритетом остается повышение качества обслуживания потребителей. Вся политика продаж направлена на поддержания стратегии позиционирования как сети салонов сотовой связи, предлагающей своим потребителям наиболее передовые цифровые технологии, необходимые для решения любых задач.  Сеть салонов «Связной» активно занимается различными промо проектами, которые всегда увязаны с основной имиджевой кампанией, проводимой в соответствующий период.  Сеть салонов «Связной» имеет собственный учебный центр, где по оригинальной методике проводится обучение персонала. Раз в год компания проводит конкурс на звание лучшего продавца по итогам года по городам. |
| Цена | Цена на установленные товарные позиции - средние.  Диапазон цен на основной товар – сотовые телефоны от 1200 руб. до 41 400 руб.  Средняя цена на сотовый телефон – 7 300 руб.  Скидки предоставляются во время проведения частых рекламных и промоушн акций.  Цена соответствует предлагаемой ценности услуги. |

**Приложение 3**

Таблица 3. Анализ конкурентного облика фирмы «Беталинк»

|  |  |
| --- | --- |
| **Наименование рассматриваемого аспекта** | **Ответы на вопросы:** |
| Ширина товарной серии | Фирма «Беталинк» предлагает населению услуги по реализации:  1. сотовых телефонов следующих производителей:  Fly – 9 моделей,  Gitran – 1 модель,  Huawei - 2 модели,  LG – 9 моделей,  NEC – 1 модель,  Nokia – 48 моделей,  Motorola – 19 моделей,  Haier – 1 модель,  Pantech – 14 моделей,  Philips – 12 моделей,  Samsung – 46 моделей,  BenQ – 3 модели,  BenQ Siemens – 9 моделей,  Siemens – 17 моделей,  Senertek – 1 модель,  Sharp – 3 модели,  Sony Ericsson – 26 моделей,  Voxtel – 10 моделей,  Ubiquam – 4 модели,  Qtek – 1 модель.  2. аксессуаров к сотовым телефонам: аккумуляторы, гарнитуры, держатели, зарядные устройства, коммуникационные шнуры, корпуса, сумки и уникальные аксессуары, цифровые камеры, чехлы и шнуры в прикуриватель.  3. Bluetooth производителей: Bluespoon, Celink, Motorola, Nokia, Jabra, Siemens, Sony Ericsson, Plantronics, Samsung.  4. цифровой фототехники.  5. аудиотехники: CD-плееры, MP3-плееры, HDD-плееры, МP3 / CD – плееры, диктофоны, аксессуары, наушники.  7. тарифных планов  8. карт оплаты  9. прочего ассортимента: игровые приставки, рации, погодные станции, карты Бета Линк, комплекты СТРИМ, тарифные планы СТРИМ, тарифные планы НТВ+ |
| Характеристики продукции | Услуги по реализации осуществляются через широкую разветвленную сеть салонов сотовой связи.  Оформление салонов сотовой связи соответствует фирменному стилю компании. Не самое крупное агентство «Amlinsky- креативные стратегии» провело ребрендинг не самой крупной торговой сети «Беталинк». Корпоративные цвета компании – красный и белый. Салоны сотовой связи стали более узнаваемы. Основное направление развития и позиционирования – продажа мобильных новинок.  Компания также осуществляет продажу товаров через Интернет-магазин. |
| Функциональность продукта | Отличительные черты салонов сотовой связи «Беталинк» - удобный режим работы, большой ассортимент новинок сотовых телефонов, оптимальная площадь и качественное обслуживание продавцов-консультантов. Фирма предлагает также услуги по обмену б/у сотовых телефонов на новые.  К сожалению далеко не все товары, указанные на сайте, есть в наличии на складе компании. |
| Обслуживание | Салоны сотовой связи «Связной» оказывают помимо традиционного обслуживания покупателей еще и информационные услуги и сервисное обслуживание и услуги потребительского кредитования. Тренинги для персонала и жесткий отбор консультантов позволяют поддерживать качество обслуживания клиентов на высоком уровне. |
| Наличие | Отлаженная система логистики, позволяющая своевременно отправлять партии товара. Интернет-магазин также активно доставляет мобильные телефоны и по России. Доставка осуществляется в более чем 2000 городов нашей страны. |
| Имидж и репутация | Жители больших городов все больше интересуются различными электронными гаджетами. Для многих новинки стали настоящей страстью. Да и телефоны перестали быть просто «трубками». В салонах «Беталинк» действительно чаще, чем у других появляются новинки, поскольку основным бизнесом компании долгое время был опт, а значит прямой доступ к поставщикам и производителям. |
| Продажи и отношение | Для компании «Беталинк» главным приоритетом остается повышение качества обслуживания потребителей. Вся политика продаж направлена на поддержания стратегии позиционирования как сети салонов сотовой связи, предлагающей своим потребителям мобильные новинки.  Сеть салонов «Беталинк» активно занимается различными промо проектами, которые всегда увязаны с основной имиджевой кампанией, проводимой в соответствующий период.  На текущий момент узнаваемость бренда «Беталинк» низкая и поэтому компания предпринимает всевозможные маркетинговые уловки, чтобы ее повысить. |
| Цена | Цена на установленные товарные позиции - средние.  Диапазон цен на основной товар – сотовые телефоны от 1800 руб. до 45 000 руб.  Средняя цена на сотовый телефон – 6 550 руб.  Скидки предоставляются во время проведения частых рекламных и промоушн акций.  Цена соответствует предлагаемой ценности услуги. |

1. Бандурин А.В., Чуб Б.А. Стратегический менеджмент организации. – М: Дело, 2002, с. 10. [↑](#footnote-ref-1)
2. Chandler A.D. Strategy and Structure: A Chapter in the History of Industrial Enterprises. Cambridge,Mass, MIT Press,1962 [↑](#footnote-ref-2)
3. Бандурин А.В., Чуб Б.А. Стратегический менеджмент организации. – М: Дело, 2002, с. 10. [↑](#footnote-ref-3)
4. Гольдштейн Г.Я. Стратегический менеджмент. – Таганрог: ТРТУ, 2001. [↑](#footnote-ref-4)
5. Тютрина М.Ю. Формирование стратегии развития предприятия на основе выявления точек роста // Налоги. Инвестиции. Капитал, №3-4, 2002. [↑](#footnote-ref-5)
6. Тютрина М.Ю. Формирование стратегии развития предприятия на основе выявления точек роста // Налоги. Инвестиции. Капитал, №3-4, 2002. [↑](#footnote-ref-6)
7. Состояние рынков розничных продаж услуг сотовой связи в России и предварительные результаты работы компании ЕВРОСЕТЬ в 2005 году // сайт компании «Евросеть» - http://www.euroset.ru [↑](#footnote-ref-7)
8. Консолидация розницы. Совокупная доля рынка ТОР-10 российских ритейлеров на рынке сотовых телефонов в декабре 2005 года достигла 72% // ИАА Сотовик [↑](#footnote-ref-8)