Всероссийский заочный финансово-экономический институт

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА

Курсовая работа

на тему: «Стратегическое управление организацией в условиях рынка»

Исполнитель:

Старикова Мария Юрьевна.

Специальность: «Менеджмента и маркетинга»

№ зачетной книжки: 07ММБ02331

Руководитель:

Меркулов Николай Дмитриевич

Липецк-2010

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение

Глава 1. Сущность стратегического управления организацей

1.1 Сущность, функции и задачи стратегического управления организацией

1.2 Классификация стратегий в теории стратегического управления

Глава 2. Анализ системы стратегического управления на предприятии «ООО Таурин» (Франшиза Оранж Фитнес,сети Strata Partners).

2.1 Организационная характеристика предприятия

2.2 Управленческое обследование сильных и слабых сторон хозяйственной деятельности.

2.3 Анализ опасностей и возможностей деятельности организации.

Глава 3. Исследование возможностей разработки и реализации стратегии организации.

3.1 Создание системы стратегического управления.

3.2 Разработка и реализация маркетинговой стратегии.

Список используемой литературы.

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы «Стратегическое управление организацией в условиях рынка» бесспорно велика. Это сравнительно молодое, перспективное и необходимое в бизнесе направление, имеющее большое значение и активно используемое в странах Запада, как база ведения управленческих процессов организации в условиях рынка. В настоящее время в хозяйственной практике России механизм стратегического менеджмента переживает период становления.

Это направление получило признание во всём деловом мире. Важной предпосылкой развития стратегического менеджмента является процесс глобализации бизнеса, который затронул и нашу страну. Крупные компании рассматривают мир как единое целое, где стираются национальные различия и предпочтения, происходит стандартизация потребления. Продукция таких компаний, как Mars, Siemens, Sony, Procter & Gamble, L’Oreal и многих других продается во всех странах мира и является важным фактором конкуренции на национальных рынках. Противостоять натиску товаров крупных компаний можно, только действуя аналогичными методами, т.е. разрабатывая стратегию в конкурентной среде.

Таким образом, у директоров российских компаний растет понимание важности стратегического управления, развитию которого мешает отсутствие системы сбора и анализа информации о внешней среде. Кроме того, инструменты разработки и реализации собственной стратегии существенно отличаются от принятой ранее системы планирования и известно о них пока сравнительно мало. Большая часть отечественных производителей только подходит к пониманию того, что называют стратегическим менеджментом.

Стратегический менеджмент основан на принятии управленческих решений, ориентированных на учет специфики внешней среды, на достижение конкурентоспособности предприятия на рынке, на успех в конкурентной борьбе. Определение множества стратегических альтернатив является в этом случае непростой задачей. Этим самым хочется подчеркнуть следующую особенность российского управления: менеджеры могут признавать необходимость разработки стратегии, но сохранять производственный менталитет и внутреннюю ориентацию управления. Такая противоречивость развития менеджмента присуща переходной экономике и объясняется одновременностью процессов перехода к рынку, развития стратегического менеджмента и смены психологических установок.

1. Сущность стратегического управления организации

1.1 Сущность, функции и задачи стратегического управления организацией

Стратегическое управление представляет собой деятельность, которая состоит в выборе сферы и системы действий по достижению долгосрочных целей организации в постоянно меняющихся условиях внешней среды. Это область деятельности высшего руководства фирмы, главная обязанность которого состоит в определении предпочтительных направлений и векторов развития организации, постановке основополагающих целей, оптимальном распределении ресурсов, использовании всего того, что дают организации конкурентные преимущества.

Термин «стратегическое управление» был введен в обиход на стыке 60—70-Х гг. для того, чтобы отражать отличие управления, осуществляемого на высшем уровне, от текущего управления на уровне производства. Необходимость проведения такого различия была вызвана в первую очередь изменениями в условиях осуществления бизнеса. «В качестве ведущей идеи, отражающей сущность перехода к стратегическому управлению от оперативного управления, явилась идея необходимости переноса центра внимания высшего руководства на окружение для того, чтобы соответствующим образом и своевременно реагировать на происходящие в нем изменения, своевременно отвечать на вызов, брошенный внешней средой»

Теория стратегического планирования и управления была развита американскими исследователями и консультационными фирмами, далее этот аппарат вошел в арсенал методов внутрифирменного планирования всех развитых стран, а в настоящее время все более востребован российскими бизнесменами.

Как отмечают специалисты в области стратегического менеджмента В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова, его сущность заключается в ответе на три важнейших вопроса:

1. в каком положении предприятие находится в настоящее время;
2. в каком положении оно хотело бы находиться через 3, 5, 10 лет;

3) каким способом достигнуть желаемого положения?

Прежде чем решать, куда двигаться дальше, менеджеры должны хорошо понимать текущую ситуацию, в которой находится предприятие, и ответить на первый из поставленных выше вопросов, для чего необходима информационная основа, обеспечивающая процесс принятия стратегических решений соответствующими данными для анализа прошлых, настоящих и будущих ситуаций. Второй вопрос отражает такую важную особенность стратегического менеджмента, как его ориентация на будущее. Для ответа на него необходимо четко определить, к чему стремиться, какие цели ставить. Третий вопрос стратегического менеджмента связан с реализацией выбранной стратегии, в ходе которой может происходить корректировка двух предыдущих этапов. Важнейшими составляющими или ограничениями данного этапа являются имеющиеся или доступные ресурсы, система управления, организационная структура и персонал, который будет реализовывать выбранную стратегию.

Стратегическое управление на предприятии выражается в следующих функциях:

* 1. планирование стратегии;
  2. организация выполнения стратегических планов;
  3. координация действий по реализации стратегических задач;
  4. мотивация на достижение стратегических результатов;
  5. контроль за процессом выполнения стратегии.

Планирование стратегии включает в себя:

1. прогнозирование:
   * анализ внешних (внутренних) факторов;
   * определение возможностей развития;
   * оценка риска;
   * обоснование стратегии.
2. разработку стратегии:

* формирование мисси;
* оценка перспектив;
* формирование стратегии;
* увязка стратегий по СБЕ (стратегические бизнес-единицы).

1. бюджетирование:

* стоимостная оценка;
* распределение ресурсов;
* составление бюджета.

Организация выполнения стратегических планов включает:

1. формирование потенциала фирмы;
2. согласование стратегии и системы управления с выбранной стратегией;
3. создание корпоративных культур, поддерживающих стратегию.

Координация действий по реализации стратегии заключается в следующем:

* согласование решений отдельных уровней, подразделений;
* последовательная консолидация целей;
* объединение стратегий СБЕ

Мотивация, как функция стратегического управления, представляет собой систему стимулов, побуждающих к достижению стратегических результатов, а также совокупность методов.

Контроль состоит из следующих действий:

– непрерывное наблюдение за процессом реализации стратегического плана;

– заблаговременное определение опасностей;

– выявление отклонений, возможное исправление ошибок

Задача менеджера по созданию и реализации стратегии фирмы состоит из пяти взаимосвязанных частей. На рисунке 1 показана взаимосвязь задач стратегического управления.

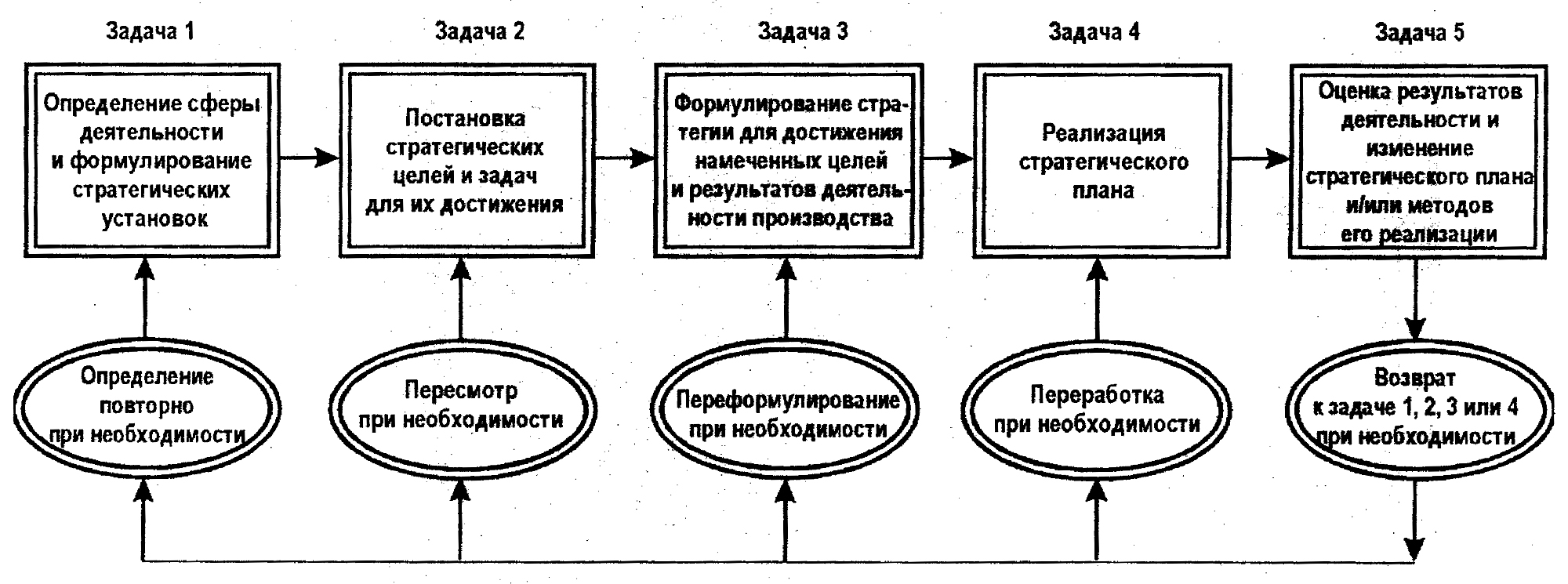


Рис. 1. Пять задач стратегического управления

Стратегическое управление – это процесс принятия и осуществления стратегических решений, центральным звеном которого является стратегический выбор, основанный на сопоставлении собственного ресурсного потенциала предприятия с возможностями и угрозами внешней среды, в которой он действует.

1.2 Классификация стратегий в теории стратегического управления

Стратегии можно классифицировать по разным признакам с целью более четкого понимания сущности этого сложного и многогранного понятия.

С точки зрения иерархии управления стратегии можно подразделить на:

• корпоративную;

• деловую;

• функциональную;

• операционную (линейную).

Корпоративная стратегия состоит в том, как диверсифицированная компания утверждает свои деловые принципы в различных отраслях, а также в действиях и подходах, направленных на улучшение деятельности групп предприятий, в которые диверсифицировалась компания.

Деловая стратегия концентрируется на действиях и подходах, которые связаны с управлением, направленным на обеспечение успешной деятельности в одной специфической сфере бизнеса. Сущность деловой стратегии состоит в том, чтобы показать, как завоевать сильные долгосрочные конкурентные позиции.

Функциональная стратегия относится к плану управления текущей деятельностью отдельного подразделения (НИОКР, производство, маркетинг, распределение, финансы, кадры и т.д.) или ключевого функционального направления внутри определенной сферы деятельности.

Операционные стратегии определяют, как управлять ключевыми организационными звеньями (заводами, отделами продаж, складами), а также как обеспечить выполнение стратегически важных оперативных задач (закупка материалов, управление запасами, ремонт оборудования, транспортировка, проведение рекламной кампании).

Все перечисленные стратегии являются комплексными и охватывают стратегические действия на той или иной ступени управления.

Ответственность за разработку стратегии лежит на соответствующих руководителях. За корпоративную стратегию отвечают управляющие высшего ранга, решения в данном случае обычно принимаются советом директоров корпорации. Деловая стратегия находится в ведении генеральных директоров и руководителей предприятий, тогда как по функциональным стратегиям решения принимают руководители среднего звена. Операционные стратегии разрабатывают руководители на местах (менеджеры низшего звена управления).

Другим подходом, позволяющим классифицировать стратегии, является выделение функциональных направлений деятельности внутри компании. С этих позиций стратегии можно разделить на :

• функциональные стратегии, ориентированные на внутреннюю сферу деятельности компании;

• функциональные стратегии, проявляющиеся в основном во внешней сфере.

К первому виду относятся стратегические решения в области:

• планирования;

• контроля;

• координации;

• структурного построения;

• мотивации;

• информационного обеспечения.

Внутренние стратегии в большей степени связаны с оперативными действиями компании по приведению состояния фирмы в соответствие с изменениями во внешней среде и подробно рассматриваются в литературе по операционному менеджменту.

Ко второму виду относятся следующие стратегии:

• инвестиционные;

• ресурсообеспечения;

• политические;

• экологические;

• технологические;

• маркетинговые.

Следует иметь в виду, что функциональные стратегии, проявляющиеся во внешней сфере, всегда связаны с внутренней средой организации, в той или иной степени зависимы от нее и влияют на процесс ее развития.

Инвестиционные стратегии — это стратегии формирования инвестиционного портфеля. С этих позиций можно выделять стратегии, направленные на развитие деятельности компании, ее рост, и стратегии, направленные на сокращение этой деятельности (рис. 2).

Выделяется три разновидности инвестиционной активности фирмы: стратегия поведения на рынке ценных бумаг, стратегия расширения производства и стратегия диверсификации [8, с. 17].

Стратегия поведения на рынке ценных бумаг. Данная стратегия заключается в выработке правил мобилизации дополнительных финансовых ресурсов, направляемых как в инвестиции, так и для решения текущих финансовых задач. В рамках этой стратегии разрабатываются правила и приемы мониторинга этих рынков, постоянного слежения за изменениями конъюнктуры и выбора предпочтительных форм и условий получения кредитов, моментов приобретения или продажи ценных бумаг, в наибольшей мере отвечающих стратегическим целям фирмы, выбора наиболее надежных эмитентов ценных бумаг.

Стратегии расширения производства. Данные стратегии можно классифицировать в зависимости от состояния или изменения одного или нескольких из четырех элементов: продукта, рынка, конкурентной позиции, технологии.

К стратегиям концентрированного (интенсивного) роста можно отнести стратегии, связанные с изменением продукта и/или рынка и не затрагивающие другие элементы. Данная стратегия актуальна, когда фирма еще не исчерпала полностью возможности, связанные с ее товарами на существующих рынках, и может укрепить свои позиции. В то же время компания рассматривает возможности выхода на новые рынки. При этом она пытается улучшить свой товар или начать производить новый, не меняя отрасли.

В рамках стратегий концентрированного роста можно выделить стратегии проникновения на рынок, стратегии развития рынков, стратегии развития продукта.

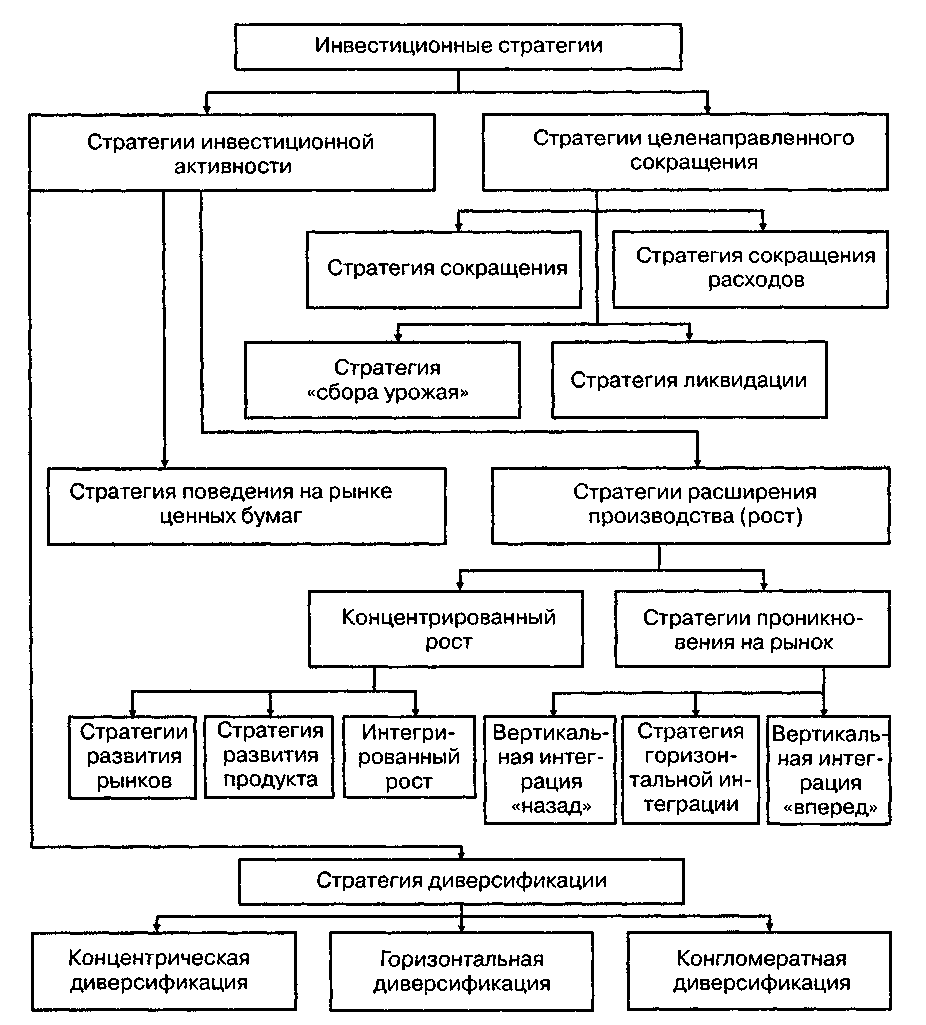


Рис. 2. Виды инвестиционных стратегий

Стратегия проникновения на рынок имеет целью рост объема продаж путем внедрения имеющихся товаров на новые рынки. В качестве новых рынков здесь рассматриваются как новые территориальные рынки, так и новые сегменты на том же региональном рынке (например, предложение товаров промышленного назначения потребительскому рынку). Стратегия развития рынков опирается в основном на систему сбыта и ноу-хау в области маркетинга.

В рамках стратегии развития рынков фирмы пытаются увеличить объем продаж имеющихся товаров на существующих рынках, что в конечном итоге будет способствовать развитию производства.

Стратегия развития продукта направлена на рост продаж за счет разработки улучшенных или новых товаров, которые будут реализовываться на уже освоенном фирмой рынке. Данная стратегия может предусматривать изменение характеристик товара, расширение товарного ассортимента, обновление продуктовой линии, улучшение качества продукции и т.п.

Стратегии интегрированного роста оправданны, когда фирма может развивать производство и повышать рентабельность, контролируя стратегически важные для нее звенья в цепи производства и продажи товаров. Данные стратегии связаны с расширением фирмы путем добавления новых структур.

Стратегии диверсификации. Данные стратегии связаны прежде всего с состоянием или изменениями продукта, рынка, отрасли, конкурентной позиции, технологии. Вопрос о начале диверсификации зависит частично от возможности роста компании в ее настоящей отрасли, а частично — от ее конкурентных позиций .

Прежде всего, компания должна оценить, способно ли то или иное решение по диверсификации повысить доходность акций. При этом можно использовать следующие критерии:

1. Критерий привлекательности. Отрасль, выбранная для диверсификации, должна быть достаточно привлекательной с точки зрения получения хорошей прибыли с вложенных средств. Истинная привлекательность определяется наличием благоприятных условий для конкуренции и рыночной среды, способствующих обеспечению долгосрочной рентабельности.

2. Критерий «издержки входа». Затраты при вхождении в новую отрасль не должны быть слишком высоки, чтобы не ухудшить перспективы получения прибыли. Чем более привлекательна отрасль, тем дороже стоит проникновение в нее. Входные барьеры для новых компаний всегда высоки, в противном случае поток «новичков» свел бы к нулю возможность получения прибыли другими компаниями. Поэтому покупка компании, уже работающей в данной сфере, — операция достаточно дорогостоящая. Большая плата за проникновение в новую отрасль снижает возможность увеличения доходности акций.

3. Критерий дополнительных выгод. Компания, осуществляющая диверсификацию, должна приложить определенные усилия для создания конкурентного преимущества в новой сфере деятельности или новый вид деятельности должен обеспечить определенный потенциал для поддержания конкурентного преимущества в текущих делах компании. Создание конкурентного преимущества там, где его ранее не существовало, приводит к появлению возможности получения дополнительной прибыли и увеличения доходности акций.

Если деятельность фирмы по диверсификации удовлетворяет трем вышеназванным критериям, то у нее большой потенциал для создания дополнительной доходности акций. При соответствии только одному или двум критериям проведение диверсификации вызывает значительные опасения.

В противоположность стратегиям инвестиционной активности выделяют также стратегии целенаправленного сокращения.

Стратегия сокращения (свертывания) предполагает продажу хозяйственного подразделения или выделения его в самостоятельную структурную единицу. От данного подразделения материнская компания либо отказывается вообще, либо сохраняет лишь частичный контроль (частично владеет этим подразделением). Часто эта стратегия реализуется тогда, когда нужно получить средства для развития более перспективных либо начала новых, более соответствующих целям фирмы видов деятельности.

Стратегия сокращения расходов достаточно близка к стратегии сокращения. Однако данная стратегия ориентирована в основном на сокращение сравнительно небольших источников затрат, связанных с деятельностью фирмы, а не самих видов деятельности. Речь может идти, например, о прекращении выпуска неприбыльных товаров, сокращении персонала и т.д.

Стратегия сбора (снятия) урожая предполагает отказ от долгосрочного взгляда на бизнес в пользу максимизации доходов в краткосрочной перспективе. Применяется по отношению к бесперспективному бизнесу, который не может быть прибыльно продан. Данная стратегия предполагает в период сокращения конкретного вида деятельности до нулевого уровня получение максимально возможного дохода.

Стратегия ликвидации представляет собой предельный случай стратегии целенаправленного сокращения. В данном случае фирма в течение короткого периода времени ликвидирует (закрывает) отдельные хозяйственные подразделения, так как нуждается в перегруппировке сил для обеспечения роста эффективности своей деятельности. Либо фирма отказывается от некоторых направлений своей деятельности.

Следует заметить, что многообразие подходов к классификации стратегий еще раз подчеркивает сложность и многогранность самого понятия «стратегия».

2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ «ООО ТАУРИН» («ОРАНЖ ФИТНЕС»)

2.1 Организационная характеристика предприятия

Крупнейшими игроками рынка фитнес -услуг можно признать World Class (29 клуба), «Планета Фитнес» (27 клуба) и «Страта Партнерс» - сети клубов Orange Fitness, CityFitness (25 клуба). Высокая концентрация фитнес-клубов в Москве заставляет крупных игроков осваивать новые регионы, продумывать стратегию освоения среднего ценового сегмента, а конкуренция в больших городах - продумывать новые стратегии продаж клубных карт.

Оранж фитнес - это премиальная сеть фитнес клубов, открывшая и в Липецке свой центр.

Клубы сети Orange Fitness - это спортивно-оздоровительные центры для желающих приобрести или поддержать хорошую физическую форму, пользуясь самыми современными западными технологиями и программами в области фитнеса.

Становясь членом сети фитнес- клубов "Orange Fitness", Вы получаете не только все необходимое для реализации здорового образа жизни в соответствии с вашими представлениями о нем и индивидуальными потребностями, но и возможность посетить любой клуб сети в любом городе. Клубы сети предназначены для тех, кому важны не только спортивные тренировки, но и высокий уровень обслуживания, позволяющий создать поистине клубную атмосферу, где каждый чувствует постоянную заботу спортивных профессионалов и персональное внимание всех сотрудников клуба. Площадь клуба Orange Fitness в Липецке 5 600 кв. метров.

Услуги клуба:

-тренажерный зал силового (Gym80, Германия) и кардиообрудования (Motus, Корея)

- 3 зала групповых программ с разнообразными уроками: классическая аэробика, танцевальные уроки, силовые направления, восточные танцы, йога, пилатес, восточные единоборства, тай-чи, цигун и много другое;

- 25-ти метровый бассейн (4 дорожки);

- фитнес-бар;

- детская зона;

- аквааэробика;

- просторные и комфортные раздевалки.

А также:

- Сайкл (велоаэробика),

-Персональные тренировки в тренажёрном зале, бассейне, по групповым программам.

- Парные в раздевалках.

-Детский клуб (групповые занятия для детей от 3 до 14 лет, развивающие уроки, персональные тренировки для детей, детская комната).

- Фитнес-тестирование.

- Настольный теннис.

-5 Студий Персонального тренинга (в том числе студия йоги, Mind&Body Gym - студия «Разумное тело» с кроватью Пилатес).

- Клубные мероприятия.

- Игровые площадки (2-я очередь).

- Теннисные корты (2-я очередь).

- Салон красоты.

- Массаж.

- Фитнес-бар.

- Ресторан.

стратегический управление

2.2 Управленческое обследование сильных и слабых сторон организации

Российский рынок спортивно-оздоровительных услуг – один из самых быстрорастущих, что подтверждают основные доминантные характеристики отрасли .

За последние четыре года число фитнес -клубов в Москве выросло более чем втрое — со 100 клубов в 2002 году до 220−250 (оценки разнятся) в 2004−м и более 320 в 2006г.

Российский рынок фитнес -услуг имеет достаточный потенциал роста при ориентировании на западные тенденции, где, например, в США фитнесом увлечены 14,1% населения, в Великобритании -6%, в то время, как в России фитнесом занимаются лишь 2% населения.

Липецкий филиал сети клубов «Оранж фитнес» - один из наиболее перспективнейших фитнес клубов в Липецке. Открывшись в начале 2010г. и начав динамично развиваться уже через год он уверенно занял одну из первых позиций на рынке фитнес -услуг.

Резерв роста российского рынка фитнес -услуг заключается, прежде всего, в развитии среднего ценового сегмента.

В настоящее время премиум -сегмент заполнен уже на 70-90% и срок окупаемости клубов данного сегмента вырос до 5-6 лет. В связи этим многие игроки направляют свои усилия на освоение среднего ценового сегмента. На клубы высшей категории, стоимость годовой карты в которых колеблется в пределах 1500-4000долл. и выше, приходится 72% оборота столичного рынка фитнеса. Клубы среднего ценового сегмента (600-1000 долл. за годовую карту) приносят порядка 28% дохода фитнес -услуг.

Оранж Фитнес по стоимости годовой карты попадает в клубы среднего ценового сегмента, занимая верхний стоимостный придел (1000 долл.). В условиях российского рынка это несравненно является плюсом, так как процент населения со средним уровнем жизни значительно преобладает над его обеспеспеченой частью, но для фитнес – рынка Липецка я бы не не дала такую оценку, так средний уровень жизни в мегаполисе и в провинциальном городе сильно разница, а следовательно и покупательная способность. И в тенденции фитнес - рынка Липецка я бы отнесла его к ценовыму сегменту премиум – класса.

Наибольшие перспективы ожидают клубы, предоставляющие широкие возможности для семейного фитнеса, предлагая клиентам широкий спектр сопутствующих услуг, новые групповые и индивидуальные программы, эксклюзивные разработки и оборудование, соответствующее мировым стандартам. Не случайно в последнее время крупные сети уделяют особое внимание развитию этого сегмента.

В Оранже в конце прошлого года появилась пилатес кровать. В Липецке это новшество пришедшее к нам с запада стало единственным в своём экземпляре. Её уникальность заключается в том, что занятия на ней под профессиональным руководством тренеров приводит в тонус все группы мышц. Обучение тренеров проводили специалисты из Москвы.

Наиболее выгодная позиция в глазах потребителя у организаций, имеющих в своей структуре бассейн, потому что наибольшей популярностью среди населения пользуется плавание (31.1%). Поэтому часто при поиске фитнес - клуба, помимо основных услуг, входящих в клубную карту, потребителя интересует наличие бассейна. Только в 22,2% случаев потребители готовы получать весь комплекс фитнес - услуг. Как правило, это тренажерный зал, различные виды аэробики, единоборства или восточные практики (йога, гимнастика) и т.д. Почти 11% потенциальных клиентов фитнес - клубов хотят заниматься в тренажерном зале. Доли остальных услуг в общем спросе не превышают 5%. Например, на аэробику и восточные практики приходится по 3,3%, а на аквааэробику и спортивные танцы - по 2,2%. Кроме того, в фокусе фитнес - услуг выявлен спрос на различные виды единоборств, настольный теннис и сквош. Все эти условия входят в стоимость клубной карты Оранж Фитнеса.

2.3 Анализ опасностей и возможностей деятельности организации

В настоящее время на отечественном рынке насчитывается порядка 2500 клубов, а в 2014 г. их будет уже порядка 3500 клубов.

В условиях возрастающей конкуренции двигателем фитнес - бизнеса становятся демократичные цены, разнообразия фитнес - услуг, и также расширение клиентской базы за счет проникновения на региональный рынок. Основные игроки, присутствующие на рынке, не собираются его покидать. Возможен приход в Россию западных игроков, но в этом случае им придется кого-то покупать, вкладывать огромные инвестиции, чтобы компенсировать то время, которым существующие операторы смогли воспользоваться: это касается и мест размещения клубов, и клиентской базы, и наработанного имиджа, и многого другого.

Возрастающий спрос на фитнес - услуги влечет за собой рост предложений. В данном случае в выигрыше остается тот участник рынка, чье предложение соответствует основным предпочтениям потребителя. Исследовательским центром League Consulting были выявлен ряд моментов, которые на сегодняшний день являются неотъемлемой частью образа фитнес-центра:

- оснащенность профессиональным оборудованием;

- широкий выбор вариантов клубных карт;

- во многих случаях клиенты обращают внимание на внешний облик фитнес - клуба, расположение и размер залов, хорошую вентиляцию, наличие парковки;

- также немаловажную роль играет месторасположение клуба: близость к работе или дому.

Перечисленные факторы еще раз подтверждают, что развитие и уровень конкуренции постепенно смещается на качество предоставляемых операторами услуг, начиная от месторасположения клуба, заканчивая продления клубной карты и вариантами предоставляемых услуг.

Корпорация «Страта партнерс» - сети клубов «Оранж Фитнес» на отечественном рынке уверенно занимает 3 позицию. В фитнес - индустрии перед потенциальным инвестором стоит три возможных варианта инвестирования финансовых средств:

- создание нового фитнес -клуба с нуля

- покупка готового бизнеса

- покупка франшизы действующей сети фитнес – клубов.

Каждый из подходов к организации бизнеса имеет свои преимущества и недостатки.

Оранж в Липецке как раз и является 3 вариантом образования.

В ближайшее время рост фитнес - индустрии в России будет происходить за счет регионов и в основном благодаря усилиям крупных сетей. В настоящее время налицо перекос бизнеса в сторону Москвы : из 1,5 тыс. фитнес - центров России примерно каждый третий (около 500) — в столице. Что касается финансовых показателей, то из $701 млн. годового оборота в России порядка $470 млн. приходится на Москву.

Тем не менее, регионы имеют значительный потенциал развития. Практически все регионы с определенным отставанием по срокам и масштабам начинают или будут копировать сценарий развития рынка Москвы. Пример: Санкт-Петербург, где с некоторыми особенностями повторяется, хотя и с отставанием в 2—3 года, сценарий развития московского рынка.

Наиболее популярной формой региональной экспансии крупных игроков становится франчайзинг. За последний год свои клубы в российских городах - миллионниках открыли «Планета Фитнес», Gold’s Gym, «Страта Партнерс», MaxiSport.

Срок окупаемости франшиз колеблется в пределах 3-4 лет. Стартовые инвестиции и срок окупаемости при организации бизнеса с помощью такого инструмента, как франшиза – это лишь часть параметров, на которые потенциальный инвестор должен обратить внимание. Не менее важную роль в данном случае играют условия договора между франчайзи и франчайзером.

Причины, пугающие франчайзи при заключении договоров: жесткое требование приобретать оборудование и материалы только у одобренных поставщиков франчайзеры , как правило, предоставляют ограниченный список компаний-разработчиков технологических и дизайн - проектов. Соблюдение всех технологических процессов и перечня предоставляемых услуг, принятых в салонах компании - франчайзера. Т.е. франчайзеры, пытаясь сохранить на рынке собственную репутацию, лишают партнеров творческого начала в организации бизнеса спорные вопросы в отношении пролонгации контракта – франчайзи в большинстве случаев не освобождается от уплаты роялти даже после пролонгации договорных отношений, хотя многие организационные вопросы по ведению бизнеса партнер решает вполне самостоятельно.

Основная проблема для франчайзера заключается в том, что он всегда должен оставаться актуальным и интересным для франчайзи. Последний должен всегда ощущать, что он что-то делает за счет франчайзера. Особенно это важно в регионах, ведь для местных салонов франчайзинг - это «скорая помощь».

Так как ООО «Таурин» очень молодая компания (в конце февраля отметила год ) , то самой большой опасностью может стать неокупаемость этого проекта. Изначально и в настоящее время он занял уверенные лидирующие позиции , но для членов клуба покупка этой карты впервые и на столь длительный срок. Где гарантии что члены клуба , когда закончится срок карты , не переметнуться в другие фитнес центры с ежемесячными абонементами, в которых предлагаются разные варианты посещений и оплаты.

Выручка фитнес - клуба подвержена сезонным колебаниям. Начиная с мая и почти на весь летний период (время отпусков) она начинает падать. И только расширение клиентской базы, предлагаемых услуг, а также удержании постоянных клиентов клуба позволит увеличивать прибыль на 3-4% ежемесячно.

3. ИССЛЕДОВАНИЕ ВОЗМОЖНОСТЕЙ РАЗРАБОТКИ И РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ

3.1 Создание системы стратегического управления

Внедрение автоматизированных систем управления на предприятии направлено на решение наиболее наболевших проблем: организацию учета, управление производством и т.п. Это задачи, которые решает средний уровень управления. Задачи высшего руководства – выработка стратегии. Ведь всегда остаются актуальными вопросы: то ли мы производим, тем ли мы продаем, насколько мы конкурентоспособны на рынке, насколько верно выбран путь развития предприятия? В случае отрицательного ответа на любой из этих вопросов станет очевидной бессмысленность совершенствования производства, обеспечивающего выпуск продукции, у которой нет перспективы на рынке.

Стратегическое управление – это цепь, состоящая из четырех ключевых звеньев:

1. Стратегическая диагностика. Для принятия стратегических решений необходим точный диагноз не только финансово-экономического состояния предприятия, но и его положения на рынке.
2. Выбор стратегических целей. Цели возникают как компромисс возможностей, ограничений и амбиций, а затем проверяются на "прочность". При этом проводится анализ стратегических альтернатив, оценка выгод и рисков, связанных с реализацией той или иной стратегии.
3. Стратегическое планирование. Между текущим состоянием и тем положением, которое компания стремится достичь, существует разрыв, который заполняется стратегическими проектами, обеспечивающими проведение изменений, ведущих компанию к намеченной цели.
4. Стратегический контроллинг. Топ-менеджмент компании должен иметь возможность отслеживать по ключевым показателям процесс выполнения стратегии и, в случае необходимости, корректировать стратегические планы или пересматривать стратегические цели. Данные контроллинга служат индикаторами для диагностики состояния предприятия. Таким образом, цепь замыкается, обеспечивая непрерывность процесса стратегического управления.

Оранж Фитнес является явным лидером на рынке фитнес услуг в Липецке. Годовые карты ( этой системой в Липецке никакие фитнес-центры больше не пользуются) дают клубу стабильную прибыль на весь период. Выручка организации за месяц 530 500 руб., прибыль с этой суммы составляет порядка 40% дохода фитнеса, т.е. 212 200 руб.

Жесткая конкуренция в сфере фитнес - услуг наблюдается в премиум сегменте. Результатом возрастающей конкуренции в среднеценовом сегменте фитнес - индустрии двигателем становятся демократичные цены, разнообразия фитнес - услуг, и также расширение клиентской базы за счет проникновения на региональный рынок. В качестве основных стратегий развития бизнеса фитнес - операторы выбрали: освоение среднеценового сегмента рынка, и интеграция в регионы, прежде всего города – миллионники , имеющие значительный потенциал развития. Таким образом ООО «Таурин» является стратегическим планом на российском рынке фитнес – услуг.

Оранж успешно пройдя период становления на Липецком рынке , теперь должен не только закрепить свой позиции , но развиваться в дальнейшем. Вопрос, в каком направлении? Конечно же в количественном и качественном.

За качественное развитие отвечает постоянное внедрение уникальных программ тренировок и занятий на эксклюзивном оборудовании. А так же:

- оснащенность профессиональным оборудованием;

- широкий выбор вариантов клубных карт;

- во многих случаях клиенты обращают внимание на внешний облик фитнес - клуба, расположение и размер залов, хорошую вентиляцию, наличие парковки.

За количественное развитие отвечает – число приобретённых клубных карт. Четкой является стратегия , становления клуба закрытым. Набрав определенное количество членов( 3 - 3,5 тысяч человек) ,Оранж закроет приём и превратиться в закрытый элитный клуб.

Выгоды этой стратегии – стабильная прибыль за счёт одинакового количества членов клуба, а опасность ,идущая параллельно с выгодой, потеря ,быть может, возможностей, которые могли бы осуществиться за счет новых участников.

Метод активных продаж, которому обучались и продолжают обучаться а Москве, помог продавать карты ещё в то время ,когда Оранж являл собой голые стены ,в так называемый период pre - sele. С менеджерами клуба постоянно проводятся тренинги.

В праздничные дни в клубе проводятся скидки на карты. Регулярны дни открытых дверей – ведь потенциальные клиенты должны на себе ощутить неповторимую клубную атмосферу.

3.2 Разработка и реализация маркетинговой стратегии

Выработать одну из позиций маркетинговой стратегии можно, исследовав портрет потребителя.

Наиболее активной частью клиентов фитнеса является возрастная группа в 20-29 лет. Но при этом сегодня формируется потребитель фитнес - услуг старшей возрастной группы. Уже сейчас на клиентов старше 40 лет приходится 13,2%. А дальнейшее общественное развитие фитнес - культуры в ближайшие 10 лет потребует от фитнес - клубов разработки специальных программ для тех, "кому за 50".

Активный спрос на фитнес со стороны женщин превосходит мужской спрос почти в четыре раза. Помимо этого среди по-спортивному активных женщин 71% считает фитнес наиболее подходящим занятием, а вот у мужчин эта доля не превышает 40% . Большую роль в привлечении клиентов в фитнес - клубы в последнее время играет наличие в фитнес - клубе универсального зала для игровых видов спорта. А так как женская часть клиентской базы в разы превышает мужскую, то при оснащении зала этот немаловажный факт надо учитывать. Ставить больше тренажеров подходящих для женских тренировок. Такие как – степ, пилатес – кровать, силовые тренажеры на ноги и т.д.

Так, в настоящее время, многие фитнес - клубы предлагают конкурентные предложения по оплате. Время от времени клуб объявляет о скидках (как правило, не более 15% от стоимости карты), предлагают особые условия для корпоративных клиентов, пенсионеров и детей.

Для привлечения клиентов, многие фитнес - операторы предлагают перечень услуг, связанных не только с фитнесом, но и с досугом: организация дня рождения, детские праздники, корпоративные и туристические мероприятия.

В фитнес - индустрии, так же как и на рынке услуг салонов красоты, одним из ключевых конкурентных преимуществ остается кадровый состав фитнес - клуба, что немаловажно для поддержания существующей клиентской базы, так и ее расширения.

Жесткая конкуренция в сегменте люкс уже сейчас подталкивает клубы к использованию различных маркетинговых ходов, будь то уникальные программы тренировок или занятия на эксклюзивном оборудовании. Сегмент клубов для среднего класса пока и свободен, но становится все привлекательнее для инвесторов из премиум - класса с точки зрения расширения бизнеса и повышения его доходности.

Общую маркетинговую стратегию выводят из ответов на такие вопросы как:

- Структура планирования маркетинга и рекламы, планирование рекламной кампании.

- От этапа подготовки до мониторинга результатов и анализа эффективности модель подготовки и проведения рекламной кампании.

- Анализ рынка.

- Задачи маркетинга.

- Задачи коммуникативной стратегии. Как формировать бюджет рекламной кампании. Современные рекламные стратегии и коммуникативные ошибки. Стратегия и тактика размещения рекламных сообщений. Модели рекламного воздействия. Реклама в прессе, на ТВ, на радио.

- Акции по стимулированию продаж в фитнес - центре, сезонные рекламные кампании.

- Стимулирование продаж в системе маркетинговых коммуникаций.

- Распространенные ошибки в маркетинговой стратегии.

- Маркетинг летом или как продавать вне сезона?

- Оценка эффективности рекламных кампаний.

- Успешные сервисные технологии фитнес – центра.

Фитнесс-центр является уникальным предприятием в том смысле, что его успешность зависит не только от легко просчитываемых факторов (таких, как расположение, квалификация тренеров, оснащенность залов и т.д.), но и, во многом от того, что называется «дух» заведения. Цвет стен, свежие полотенца, улыбки персонала – эффект от них сложно просчитать.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.

1. Виханский О.С. Стратегическое управление– М.: Издательство «Гардарики», 2000г

2. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебник. М.: Гадарики, 2000г.

3. Дойл Питер. Маркетинг-менеджмент и стратегии/ Пер. с англ.: «Издательство ПИТЕР», 2002г.

4. Котлер Филипп. Основы маркетинга / Пер. с англ. . – М.: «Издательский дом «ВИЛЬЯМС», 2003г.

5. Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива \ пер. с франц. СПб.: Наука

6. Манн Игорь. Маркетинг на 100%: «Издательство ПИТЕР», 2003г.

7. Пирсон Б. Краткий курс МБА. Практическое руководство по развитию ключевых навыков управления. Пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005г.

8. Портер Е.М. онкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов \ Пре. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2006 г.

9. Райс Эл, Траут Джек Маркетинговые войны /Пер с англ. – : «Издательство ПИТЕР», 2003г

Интернет ресурсы:

1. www.rbc.ru

2. www.vedomosti.ru

3. www.rg.ru

4. www.symbol-marketing.ru

5. www.expert.ru

6. www.e-mm.ru

7. www.ibk.ru

8. www.rbsys.ru