# СОДЕРЖАНИЕ

# ВВЕДЕНИЕ

# 1.ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

1.1.Понятие стратегического управления

1.2.Виды стратегий выхода на рынок

1.3.Принципы разработки и внедрения стратегии выхода компании на внешний рынок

# 2. СОДЕРЖАНИЕ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ (НА ПРИМЕРЕ ОПТОВОЙ ПРОДОВОЛЬСТВЕННОЙ БАЗЫ ООО «ДЖЮСА-С»)

## 2.1. Характеристика предприятия

2.2. Товарная стратегия ООО «Джюса-С»

# 3. СТРАТЕГИЯ ВЫХОДА ООО «ДЖЮСА-С» НА ВНЕШНИЙ РЫНОК

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

**ВВЕДЕНИЕ**

Стратегия необходима каждой организации, каждой территориальной системе. Никакая организация, никакое местное сообщество, никакая страна не могут существовать без собственной стратегии. Разработка и реальное воплощение стратегии способны значительно увеличить капитализацию, рыночную ценность фирмы, организации, сообщества [5,с.3].

В последнее время все чаще можно услышать, что современное российское общество не имеет четко очерченной стратегии, которая давала бы ориентиры деятельности и для частных предпринимателей, и для государственных структур. Широкое применение методов и технологий стратегического управления на государственном уровне становится все более и более насущной необходимостью, тем самым определяя актуальность выбранной темы исследования.

За последние годы вышло достаточное количество книг по стратегическому менеджменту как зарубежных, так и отечественных авторов: Ансофф И., Герчиков И.Н., Фатхутдинов Р.А, Кинг У., Котлер Ф., Стерлин А., Хизрич Р. и мн. др.

Итак, слово «стратегия» происходит от греческого «стратегос», что означает «искусство генерала». В современном менеджменте, как и в военном деле, можно выделить стратегические и тактические аспекты.

К вопросам стратегии можно отнести, в частности, следующие:

- цели организации;

-основные виды деятельности организации и направление «главного удара»;

-определение союзников и противников;

-собственные преимущества и направление их использования.

К тактическим вопросам относятся:

-порядок найма сотрудников;

- технология оборота документов;

-процедуры взаимодействия с потребителями продукции и контрагентами [4,с. 59].

Стратегия компании— это комплекс принципов деятельности организации и ее отношений с внешней и внутренней средой, перспективных целей организации, а также соответствующих решений по выбору инструментов достижения этих целей (с определенными запасными вариантами) и ориентации деловой активности организации. Это одновременно перспектива развития и образец, модель реагирования на изменения внешней среды, в которой действует данная организация. Стратегия проявляется в конкурентной позиции, структуре организации, ее системе ценностей, в особенностях мотивации и контроля персонала [26,с.102].

Стратегия в значительной мере разрабатывается высшим руководством организации, а ее реализация предусматривает участие сотрудников всех уровней управления. Стратегический план должен быть, с одной стороны, целостным, с другой — гибким, допускающим коррекцию. Выработанная стратегия придает организации общую направленность и индивидуальность, а ее сотрудникам — четкие ориентиры в повседневных действиях.

Термины «стратегическое управление» и«стратегическое планирование» широко вошли в практику западного менеджмента в 60-е годы XX века. При этом период увлечения методами стратегического планирования в 60-е и 70-е годы сменился некоторым охлаждением, за которым последовало возрождение методов и подходов стратегического управления и планирования в 90-е годы прошлого столетия. Последняя тенденция продолжается и в наши дни.

Для отечественной практики методы стратегического управления настолько новы, насколько и хорошо знакомы, — все зависит от подхода. В 90-е годы XX столетия и в первые годы XXI века в отечественной практике наблюдается бурное распространение методов и технологий стратегического управления в целом и стратегического планирования в частности.

Важнейшие составляющие механизма стратегии фирмы являются:

-конкурентная среда и стратегия конкуренции фирмы;

-состояние портфеля продукции фирмы;

-место, занимаемое маркетингом в управлении фирмой.

Таким образом, целью курсовой работы является: определить теоретические и методологические основы механизма стратегии выхода компании на внешний рынок.

Задача курсовой работы: выбор оптимальной стратегии для конкретной фирмы.

Итак, выработка стратегии осуществляется на высшем уровне управления и основана на решении следующих задач: разработка стратегических целей компании; оценка ее возможностей и ресурсов; анализ тенденций в области маркетинговой деятельности; оценка альтернативных путей деятельности; определение стратегии на перспективу; подготовка детальных оперативных планов, программ и бюджетов; оценка деятельности фирмы на основе определенных критериев с учетом намеченных целей и планов [6,с.110].

Исходя из необходимости решения перечисленных выше задач в процессе разработки стратегии производится: оценка потенциала фирмы, ее возможностей и ресурсов для достижения общих целей; анализ внутренних факторов, обеспечивающих рост и укрепление позиций фирмы: коммерческих, технологических, социальных; анализ внешних факторов, требующих принятия мер, направленных на приспособление к изменившимся условиям и возникшим ситуациям; оценка альтернативных направлений деятельности фирмы и выбор оптимальных вариантов для достижения поставленных целей; принятие решений, взятых за основу при разработке долгосрочных планов функционирования и развития фирмы.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

##

## 1.1 Понятие стратегического управления

Стратегия в управлении — это масштабные, неограниченные рамками времени прогнозы в отношении совершенствования конкурентной позиции, выбора рынка, видов продукции и путей достижения поставленных целей. То есть стратегия представляет собой «план действий», включающий в себя понятие о том, когда, как, зачем и что мы собираемся предпринять [10,с.33].

Стратегическое планирование — процесс формулировки стратегии по этапам, с разъяснением роли каждого члена организации (каждого ее подразделения) [24,с.122].

Стратегическое планирование наделяет множеством преимуществ компании, которые его применяют. Во-первых, оно дает чисто финансовую выгоду, а, во-вторых, повышает престиж и имидж компании.

Наряду с финансовыми преимуществами стратегическое планирование обеспечивает нематериальную выгоду и здесь следует назвать 5 основных направлений:

1. Стратегическое планирование способствует предупреждению конфликтов в коллективе. Вследствие применения особого способа поощрения подчиненных — вовлечения их в процесс формулирования стратегии — менеджер имеет возможность предусмотреть разного рода трудности в будущем и отыскать пути их ликвидации.

2. Решение, принятое группой, имеет больше шансов на выживание, поскольку учитывает ряд альтернатив. Взаимодействие группы помогает разработать наибольшее число возможных путей решения обсуждаемой проблемы. Поиск приемлемых вариантов и конечный выбор стратегии является фактически самым оптимальным, поскольку учитывает экспертные оценки специалистов, принимавших непосредственное участие в выработке данной стратегии.

3. Мотивация служащих возрастает в связи с их привлечением к разработке стратегического плана. Любой подчиненный с большим пониманием отнесется к распоряжениям руководителя, если будет знать их подоплеку или причины, а принимая непосредственное участие в формировании производственных заданий, он получает доступ к информации о том, откуда истекает то или иное распоряжение. Так служащие становятся связанными лично с теми планами, которые сами разрабатывают.

4. Проблемы и несоответствия в координации действий между отдельными индивидуумами и группой сокращаются в результате применения системы участия. Стратегический план четко определяет ответственность каждого.

5. Сокращается противодействие вносимым изменениям. Пожалуй, одна из самых основных причин противодействия служащих вносимым нововведениям состоит в их неуверенности относительно влияния последствий этих нововведений непосредственно на них самих. Одна из самых важных задач стратегического планирования заключается в сокращении неуверенности в последствиях принятия тех или иных решений[5,с.112].

Существование четкой стратегии и процесс ее формулировки (стратегическое планирование) приносит выгоды как с финансовой стороны, так и с чисто психологической. Таким образом, любой руководитель, применяющий основополагающие элементы стратегического планирования, с меньшими затратами может достигнуть эффективности в работе.

**1.2 Виды стратегий выхода на рынок**

Существует несколько основных стратегий выхода на рынок. Особенно широкое их применение характерно для рынков товаров массового спроса, однако основные положения той или иной стратегии могут быть использованы и при работе на рынке товаров производственного назначения.

- Стратегия контрольной точки. Стратегия заключается в достижении целевой прибыли при заданных объемах сбыта или заданной цене товара. Объем, позволяющий достичь целевой прибыли при установленной цене, называется *контрольной точкой* (break-even)[2,с.39].

Метод основан на анализе безубыточности производства. Предприятие строит зависимости затрат (переменных, постоянных и суммарных) от объема производства, а также кривую дохода от реализации товара при заданных ценах.

Целевым показателем при использовании данной стратегии может быть как прибыль, так и объем продаж. Обычно эта стратегия используется предприятиями с крупносерийным производством, в частности, фирмами Дженерал Моторс, Эппл, Байер [14,с.262].

В качестве ценового ориентира при реализации стратегии контрольной точки можно использовать цены конкурентов на аналогичные товары. Чаще всего ориентиром служит уровень цен на товары фирмы — лидера на данном рынке. Конкурентное ценообразование применяется, прежде всего, на рынках однородных товаров, где рентабельность производства примерно равная (например, печатные издания, одежда). Фирме, следующей за лидером, необходимо отслеживать ценовую политику лидера, учитывая скидки и распродажи. Не рекомендуется следование за ценами сразу нескольких ведущих фирм, так как это приводит к размыванию ценовой политики самой фирмы.

Этот метод обычно используется небольшими фирмами, когда им сложно спрогнозировать спрос или затраты, реакцию конкурентов на изменение цен. Используя метод конкурентного ценообразования, фирма получает приемлемый уровень прибыли при минимальных затратах на определение цены и маркетинговую программу. Данный метод позволяет фирме, в частности, избежать ценовой войны. Однако при следовании за ценовым лидером фирма практически не может сама влиять на цены [5,с.121].

- Стратегия "снятия сливок". Стратегия "снятия сливок" ("skimming pricing") заключается в последовательном привлечении разных сегментов рынка [24,с.98].

Для успешной реализации данной стратегии необходимо наличие ряда условий:

-товар должен быть уникальным (принципиально новым, защищенным патентами; уровень послепродажного обслуживания и качество товара должны соответствовать высокой цене);

-издержки мелкосерийного производства на первоначальном этапе должны быть не очень высоки;

-низкий уровень конкуренции;

-аличие финансовых резервов для рекламы на начальном этапе и роста производства в дальнейшем.

Эта стратегия считается наиболее оправданной в том случае, если жизненный цикл товара относительно короткий. Обычно стратегия "снятия сливок" применяется в отношении товаров длительного пользования и высокотехнологичных. Классическим примером использования данной стратегии является практика ценообразования в фирмах ИБМ, "Эппл" в начале 80-х годов, в корпорации "Тексас Инструменте"[1,с.98].

Стратегия позволяет фирме максимизировать прибыль, избежать ошибок при установлении цен, так как можно рассчитывать в будущем на благосклонное отношение потребителей к снижению цены товара. Кроме того, если обдуманно сочетать снижение цены с некоторым упрощением товара, такое снижение не скажется отрицательно на имидже товара. Однако высокая цена товара привлекает конкурентов, иногда аналоги появляются уже через полгода — год после появления новинки.

-Стратегия внедрения товара на рынок ("penetration pricing") называется еще стратегией прорыва или ценообразованием вытеснения. Она заключается в установлении фирмой предельно низкой цены на товар, иногда ниже себестоимости, при выходе на рынок с целью завоевать значительную его долю и снизить себестоимость товара за счет реализации эффекта масштаба производства.

Стратегия считается достаточно рискованной, так как рассчитана на длительный период (соответственно длительный срок окупаемости основных фондов) и возможно более высокую конкуренцию.

Для успешной реализации необходимы следующие условия:

-высокая емкость рынка, эластичный спрос, потенциальная возможность экономии на масштабах производства;

-длительный жизненный цикл товара, сегмент дорогих аналогичных товаров насыщен;

-достаточные основные фонды для наращивания производства, финансовые ресурсы (если первоначально товар продается ниже себестоимости);

-низкие цены при высоком уровне конкуренции делают рынок непривлекательным для других фирм [22,с.167].

-Стратегия, основанная на воспринимаемой ценности товара.Эта стратегия опирается на знание и понимание конечного использования товара и восприятия его потребителем. Главная идея стратегии заключается в том, что покупатель сравнивает затраты на товар не с экономической, а с субъективной ценностью данного товара и цена при этом должна обеспечивать наилучшее соотношение достоинств товара и затрат данного потребителя на него. Стратегия ориентируется на спрос как на главный фактор ценообразования и на неценовые методы конкуренции.

Для реализации стратегии фирме необходимо выявить или сформировать ценностные представления потребителей в отношении данного товара, его свойств и полезности. Проблема состоит в том, что определить субъективное восприятие товара потребителем очень сложно.

- Стратегии реализации группы товаров.Особое место в стратегиях выхода на рынок конечных потребителей занимают стратегии реализации товарного ассортимента. Принципиально можно выделить два типа стратегий реализации группы товаров: продажа взаимозаменяемых и взаимодополняющих товаров [8,с.107].

Наиболее распространенная стратегия продаж взаимозаменяющих товаров состоит в определении товарных групп и ценовых линий. Производится несколько модификаций товара, которые делятся на три группы (например, низкого, среднего и высокого качества; разумеется, понятия "низкого", "среднего" и "высокого" качества здесь весьма относительны). Устанавливается диапазон цен для каждой группы. Так, например, предлагаются простейшие радиоприемники по цене от 8 до 11 ден. ед., радиоприемники среднего качества с некоторыми дополнительными свойствами — по цене от 15 до 18 ден. ед. и радиоприемники со множеством дополнительных функций, с увеличенным гарантийным сроком, улучшенным дизайном предлагаются по цене 23 ден. ед. В описанной ситуации четко прослеживаются три ценовых диапазона, которые достаточно сильно различаются по уровням цен и характеристикам товара. Эти диапазоны называются *ценовыми линиями* и позволяют предприятию, выпуская с некоторыми изменениями один и тот же товар, охватить максимальное количество рыночных сегментов [2,с.214].

**-**Жизненный цикл товара, изменение рыночной стратегии.Разработкой и последовательной реализацией мероприятий в соответствии с выбранной стратегией работа не ограничивается. Необходимо постоянно отслеживать состояния рынка, целевых сегментов, образа товара. Нужно учитывать влияние теории "жизненного цикла товара", согласно которой товар последовательно проходит четыре стадии "жизни". На первой стадии — *внедрение* — рынок данного товара характеризуется небольшим объемом продаж, основная масса покупателей не знает о товаре, товар приобретают преимущественно покупатели-новаторы, прибыль, получаемая от реализации, близка к нулю или отрицательна. Далее, если первые продажи проходят успешно, число покупателей данного товара увеличивается, объем продаж растет быстрыми темпами, реализация товара становится прибыльной — это *этап роста.* На следующем этапе — *зрелости* — объем продаж стабилизируется, есть повторные закупки, большинство покупателей хорошо информированы о товаре, усиливается конкуренция, на рынке продаются аналогичные товары. Наконец, *этап спада* — товар устаревает, появляются более совершенные товары того же функционального назначения, объем реализации падает, падает прибыль.

Каждый товар или группа товаров может иметь свой особенный жизненный цикл. Он может быть короче обычного, как, например, в случае возникновения моды на тот или иной товар, или, наоборот, вследствие активных маркетинговых мероприятий, улучшения дизайна или эксплуатационных свойств товара жизненный цикл может быть продлен, или за стадией небольшого спада снова следует стадия роста. Теория жизненного цикла товара имеет и ряд исключений. Так, например, предметы роскоши практически не подвержены ее влиянию [7,с.22].

## **1.3 Принципы внедрения стратегии выхода компании на внешний рынок**

При разработке и реализации стратегии выхода на рынок конечных потребителей продукции рекомендуется учитывать, на какой стадии жизненного цикла товар находится в этот момент.

На этапе внедрения рекомендуется придерживаться следующих основных принципов.

- при низкой информированности основной массы покупателей и высоких эксплуатационных характеристиках товара рекомендуется проводить стратегию, ориентирующуюся на интенсивный маркетинг с высокими затратами на стимулирование продаж и высокой первоначальной ценой (стратегия "снятия сливок");

- при низкой емкости рынка, низком уровне конкуренции, когда покупатели хорошо информированы о товаре, можно использовать стратегию выборочного проникновения на рынок (охват только целевых сегментов). Для такой стратегии характерны низкие затраты на маркетинг, но может быть установлена достаточно высокая цена на товар;

- при высокой потенциальной емкости рынка, сильной конкуренции и слабой осведомленности покупателей о товаре фирма может выбрать стратегию широкого проникновения на рынок. Высокие затраты на продвижение товара и низкая цена позволят быстро увеличить объемы сбыта и добиться значительного снижения издержек в результате реализации эффекта масштаба. Тогда установленная первоначально низкая цена позволит получить достаточную прибыль;

- если при высокой емкости рынка покупатели хорошо осведомлены о товаре и не хотят платить за него высокую цену, предприятие может следовать стратегии пассивного маркетинга, установив низкую цену на товар, не занимаясь при этом активным стимулированием продаж [8,с.109].

Далее на этапе роста фирма следует выбранной стратегии, оставляя цену на прежнем уровне или снижая ее в соответствии со стратегией "снятия сливок".

На этапе зрелости возрастает роль таких элементов маркетинга, как реклама, стимулирование продаж с помощью скидок и неценовых методов конкуренции [26,с.103].

На этапе упадка в зависимости от свойств конкретного товара и других рыночных факторов фирма может выбрать один из следующих вариантов действий:

- с помощью активных маркетинговых действий поддерживать объем продаж;

- быстро продать остатки товара со складов по сниженным ценам;

- отказаться от активного маркетинга; прекратить производство различных модификаций товара, уйти с мелких сегментов, оставив реализацию на одном основном сегменте[ 26,с.110].

Существует теория, согласно которой реализация товара по этапам жизненного цикла относительно мирового рынка происходит следующим образом: на этапе внедрения товар реализуется преимущественно в стране его создания, на этапе роста география реализации товара охватывает все промышленно развитые страны, на этапе зрелости товар широко распространен по рынкам всего мира и на этапе спада реализуется и производится преимущественно в развивающихся странах. Однако с развитием структур транснациональных корпораций в последнее время отмечается тенденция к внедрению товара одновременно сразу на всех рынках, что позволяет избежать проблемы параллельных продаж (проблемы конкуренции со своим собственным товаром), характерной для последовательного завоевания рынков различных стран. Часто в процессе реализации товара необходимо изменить стратегию или какой-то ее элемент [5,с.9].

Ключевым фактором успеха проведения изменений считается их объяснимость, т.е. очевидная "справедливость" — важнейшая предпосылка согласия с нововведениями.

Для прогнозирования реакции конкурентов можно проанализировать их текущее положение и интересы, финансовые и производственные возможности. Вероятность, что конкуренты вообще не среагируют на изменения, проводимые фирмой, тем выше, чем большее количество фирм оперирует на данном рынке, меньше информированность покупателей о товаре, больше товаров-заменителей. При этом конкуренты скорее последуют за снижением цен, чем за их повышением.

Таким образом, при выходе на внешний рынок, компания попадает в условия жесточайшей конкуренции, поэтому в разработке стратегии необходимо успешно работать, применяя современные методы стратегического управления.

**2. СОДЕРЖАНИЕ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ (НА ПРИМЕРЕ ОПТОВОЙ ПРОДОВОЛЬСТВЕННОЙ БАЗЫ ООО «ДЖЮСА-С»)**

**2.1 Характеристика предприятия**

Ориентируясь на городские потребности, оптовая продовольственная база должна обеспечить новые каналы товародвижения для районных товаропроизводителей, привлечь в город дополнительные товарные ресурсы и облегчить приобретение скоропортящихся продовольственных товаров оптовыми покупателями. При этом должны быть обеспечены максимальное расширение возможностей и общая стабилизация городского товарного рынка скоропортящихся продовольственных товаров.

Учредителями ООО «Джюса-С» являются несколько гражданских лиц, уставный капитал которого разделен на доли определенных учредительными документами. Общество создано в соответствии с законодательством РФ.

Оптовая продовольственная база удобно расположена на пересечении главных автомагистралей города, которые связаны с речным портом и железнодорожными таможенными терминалами.

Оптовая продовольственная база состоит из следующих секторов:

— рыба и морепродукты;

— фрукты и овощи;

— птица и птицеводческие продукты;

— мясо и мясные продукты;

— поливалентный павильон.

Первый комплекс —плодоовощное хранилище территория —1,5 га, полуподземные и подземные хранилища на 33 тонны, в том числе охлаждаемые — на 6 тонн. Имеется кольцевая автотранспортная сеть.

Второй комплекс — холодильник на 5,5 тонн. с температурой охлаждения от —5° до —25°, два морозильных отделения мощностью 1 тонна в сутки, генератор чешуйчатого льда (производительность 30 кг/час). Комплекс оснащен автомобильной погрузочно-разгрузочной рампой.

Таким образом, имеются все необходимые предпосылки для создания эффективной системы распространения товара.

Тольяттинская оптовая база «Джюса-С» занимает соответствующее место в системе товародвижения скоропортящихся продовольственных товаров поскольку она опирается на относительно постоянный контингент товаропроизводителей.

Внутренняя организационная структура оптовой продовольственной базы формируется под влиянием двух основных факторов: организационно-правовой формой функционирования и особенностью формирования на рынке инфраструктуры, обслуживающей оптовых покупателей.

Количество поставщиков ООО «Джюса-С» - 5 (Рыбный комплекс «Приморский», Московская база «Овощи-Фрукты», Птицефабрика «Тольяттинская», Мясокомбинат «Лидер», молокозавод «Ташлинской»).

Основные покупатели - крупные продовольственные магазины «Сорренто», «Старик Хоттабыч», «Перекресток», «Новый Тольятти», мелкие розничные торговцы, предприятия общественного питания Автозаводского района.

ООО «Джюса-С» в состоянии стабильно обеспечивать поставку в расширенном ассортименте продукции, а тем самым способствовать стабилизации рынка.

## **2.2 Товарная стратегия ООО «Джюса-С»**

Цель оптовой базы — получение большего оборота, большей прибыли, а это невозможно без четкой организации и порядка на оптовом рынке.

Одно из важных направлений деятельности в организационном плане - разработка механизма ежедневного сбора информации по ценам, ассортименту и объему продаж.

Руководство оптовой базы ведет работу по сбору информации об объемах продаж, о ценах на отдельные виды продовольствия, анализирует количество потребителей, их посещаемость в разные часы работы. Отдельная информация, например об ассортименте и ценах на продукцию, помещается в «Тольяттинском обозрении» и тем самым привлекает новых клиентов, что выгодно оптовикам и дает возможность розничной торговле и предпринимателям сориентироваться по объему и ассортименту закупаемой продукции, прогнозировать следующие закупки, минимизировать время купли-продажи

Расширение границ влияния оптовой базы прямо пропорционально скорости распространения своевременной достоверной информации о нем на другие районы именно поэтому газета рассылается бесплатно в Комсомольский район, Ставропольский, г. Жигулевск.

Другая группа информации, касающаяся объема продукции и количества потребителей, дает возможность руководству базы быстро реагировать на изменения пропускного, санитарного режимов, говорит о необходимости новых решений по расширению инфраструктуры (строительство новых павильонов для продажи продовольствия, аккредитация новых оптовиков, расширение границ оптового продовольственного рынка)

Вся осуществляемая на территории базы деятельность подчиняется определенному порядку и режиму. По мере необходимости они могут дополняться отдельными положениями, касающимися работы служб и секторов базы:

1. Доступ на территорию базы физических лиц.

Доступ на территорию базы работников администрации, служащих, представителей аккредитованных фирм и государственных служб осуществляется строго по пропускам установленного образца.

Доступ на территорию визитеров в администрацию, к служащим рынка, представителям аккредитованных фирм и государственных служб разрешается на основании пропуска, выданного дежурным КПП. При выходе визитер возвращает пропуск на КПП с отметкой о времени ухода и подписью посещаемого лица.

2. Завоз продукции оптовиками

Завоз продукции происходит с 14.00 до 04.00 ежедневно. Плата за въезд на территорию рынка производится наличными деньгами через кассу или по магнитным карточкам. Дежурным КПП проверяется товарно-транспортная накладная.

В соответствии с транспортной схемой и дорожными указателями машина с грузом направляется к месту разгрузки.

При необходимости оптовик может воспользоваться платными услугами, предоставляемыми рынком (глубокая заморозка продуктов, погрузка-разгрузка и т. д.). Перечень услуг прилагается.

3. Доступ покупателей

Покупателями на оптовой продовольственной базе могут быть только юридические лица.

Покупатель допускается на территорию исключительно на время проведения торгов. При входе (въезде) покупатель предъявляет приобретенный у кассира на разные сроки чек.

В соответствии с транспортной схемой и дорожными указателями покупатель паркует свою автомашину на специально отведенных для этой цели стоянках или у рампы торгового павильона.

4. Порядок проведения торгов

Время проведения торгов 08.00—18.00. За один час до проведения торгов прекращается завоз продукции. Машины, прибывшие с грузом к началу торгов, паркуются на специальных площадках либо перед въездным терминалом, либо на территории.

5. Организация расчетов на базе.

Оплата товара, производится в наличной или безналичной форме. Оформление платежных документов при безналичном расчете осуществляется через филиалы аккредитованных на базе банков.

В часы проведения торгов банки оказывают услуги только пользователям, участвующим в торгах, причем услуги по расчетам за операции купли-продажи являются приоритетными.

6. Вывоз продукции

После приобретения товаров покупатель оформляет совместно с оптовиком все необходимые сопровождающие товар документы и за свой счет вывозит продукцию. Покупатель может обратиться к любой аккредитованной на базе фирме для получения услуг (погрузка, страхование груза, транспортировка продукции и т. д.). Выезд с территории базы свободный.

На базе ООО «Джюса-С» существует следующий механизм расчетов с покупателями (Рисунок 1).

— чеки являются платежным средством между юридическими лицами и могут применяться при расчетах во всех случаях, предусмотренных законодательством;

— при расчетах чеком владелец счета (чекодатель) дает письменное распоряжение плательщику (банку, выдавшему расчетные чеки) уплатить определенную сумму денег, указанную в чеке, получателю средств (чекодержателю);

— покрытием чека являются средства, депонированные чекодателем на отдельном счете в банке;

— чек может быть предъявлен к оплате в течение 30 дней, не считая дня его выдачи;

— чеки, принятые предприятием, не могут быть им индоссированы, т. е. переданы другому юридическому лицу;

— в тех случаях, когда при полном использовании всех чеков сумма депонированных средств окажется неиспользованной, предприятию по его заявлению могут быть выданы чеки на сумму неиспользованных средств. В случае отказа предприятия в получении новых чеков предприятие поручает банку перечислить неиспользованные суммы депонированных средств на тот счет, с которого они были депонированы.

ПОКУПАТЕЛЬ

## БАНК

ПРОДАВЕЦ

Нал. деньги

Нал. деньги

Чеки

Чеки

Чеки

Рис.1. Механизм расчетов ООО «Джюса-С» с покупателями

Для повышения эффективности работы базы, можно рекомендовать следующий механизм расчетов с покупателями.

*Система оплаты без карточек*

Ежедневно после 10 часов утра каждый оптовик передает в банк данные о совершенных за день сделках. На 4-й день банк выставляет счета покупателю и перечисляет деньги на счета оптовиков.

Покупатель должен оплатить счета. Если до 7 дней после заключения сделки покупатель не оплатил счета, то банк снимает эти деньги со счета оптовика.

*Система оплаты по карточкам*

Оплата по карточкам происходит следующим образом (см. схему рис.2). В момент заключения сделки на рынке розничный торговец дает карточку оптовику, тот вставляет ее в специальный считыватель (ридер — от английского reader), установленный банком на рабочем месте оптовика. С карточки информация передается в банк, и банк либо дает, либо нет разрешение на проведение операции (в зависимости от состояния расчетного счета покупателя).

Если банк дал разрешение на операцию, оптовик выдает розничному торговцу квитанцию и совершает сделку. На 5-й день после совершения сделки банк перечисляет деньги оптовику. С покупателем банк производит расчеты 1 раз в месяц: на 5-й день каждого месяца с расчетного счета покупателя снимаются деньги за все сделки, произведенные за предыдущий месяц.

# ПОКУПАТЕЛИ

БАЗА

БАНК

Перечисление денег

Карточка

Совершат сделку

Рис. 2. Система оплаты без карточек

 На 5-й день каждого месяца снимаются деньги за сделки, проведенные за месяц

 Передаёт информацию

 Даёт разрешение на сделку

Таким образом, товарная стратегия оптовой базы ООО «Джюса-С» основана на механизме расчетов с покупателями, чем удобнее механизм расчетов, тем больше покупателей привлекается.

**3. СТРАТЕГИЯ ВЫХОДА ООО «ДЖЮСА-С» НА ВНЕШНИЙ РЫНОК**

Ситуация на рынке производителей товаров, торговых марок и поставщиков обусловлена сегодня поиском новых средств донесения до конечного потребителя информации о продукте. Жесткая конкуренция, пресыщение информацией ставят перед конечным потребителем ситуацию выбора: какой товар выбрать, на каком продукте остановить свой выбор, где продать товар, на каких рынках сбыта.

Поэтому компании ООО «Джюса-С» следует разработать стратегию выхода на внешний рынок при помощи посреднических операций: реализация товара (осетровых рыб и икры). В этом типе торговли все зависит от оборотности посредника, а такой персонал в ООО «Джюса-С» есть.

В странах континентальной Европы к торговым агентамобычно относят фирмы, организации и отдельных лиц, которые на основании договоров с продавцами(экспортерами) и покупателями(импортерами) имеют право заключать сделки от своего имени или от имени экспортеров или импортеров.

Торговый агент обычно действует на рынках с высокой конкуренцией, где реализуются товары несложного производства, поэтому здесь многое зависит от оборотности продавца. Торговый агент сам устанавливает цены и условия сбыта, может торговать изделиями конкурентов, много внимания уделяет изучению рынка; отдельные торговые агенты могут даже кредитовать производителей. Таким образом, к агентам относят партнеров, отношения с которыми строятся на основе поручения и простого посредничества.

В Великобритании и США к агентам относят посредников, действующих от имени экспортеров или импортеров, которых называют принципалами.Если быть точными, принципал — это лицо, от имени которого действует агент, представитель. Такая терминология получила широкое хождение в коммерческих отношениях.

С 1990 г. в странах Европейского Экономического Сообщества (ЕЭС) введены законы о независимых агентах*.* Эти агенты не покупают продукцию у производителей или экспортеров и не перепродают ее, они уполномочены принципалами продавать ее как их представители. Право же определять условия реализации товаров и, прежде всего уровень цен остается за принципалами [1].

Таким образом, торговые агенты действуют за счет принципала, выступая чаще всего от его имени, но иногда и от своего. Характерным для торговых агентов является представительство на длительный срок при тесном контакте с принципалом. Юридически же торговые агенты всегда сохраняют полную независимость.

По местоположению торговые агенты подразделяются на агентов в стране принципала (экспортный агент, импортный агент, или агент-резидент) и агентов в иностранном государстве. Экспортные и импортные агенты — это фирмы, находящиеся в стране принципала и осуществляющие экспортные или импортные операции по поручению одного или нескольких принципалов своей страны на основе агентского договора.

Заграничный сбытовой агент— это фирма, которой предоставлено право компанией данной страны действовать от ее (а иногда и от своего) имени и за ее счет на определенной территории в иностранном государстве по заранее установленной номенклатуре товаров. Обычно заграничные сбытовые агенты берут на себя широкий круг обязанностей по организации сбыта товаров принципала на рынке и их дальнейшему техническому обслуживанию. Они создают у себя демонстрационные залы и площадки для показа оборудования, организуют рекламу, создают склады запчастей и т.д.

Иностранные закупочные агентские фирмы выполняют операции по закупке товаров за границей для своих принципалов. К их услугам обычно прибегают те импортеры, которые не имеют за границей собственных филиалов и не посылают туда своих представителей.

Принципалы и агенты строят отношения между собой на основе агентских соглашений,которые, с одной стороны, должны предоставлять широкие полномочия агентам, чтобы дать им возможность эффективно работать на рынках, с другой — должны включать и предельные полномочия для агентов, так как они действуют за счет и по поручению принципалов. Предельные полномочия могут касаться цен, сроков поставки, условий кредитов и платежей, а также гарантий и ответственности.

Агентские соглашения также включают взаимные права и обязанности агентов и принципалов.

К обязанностям агентов ООО «Джюса-С» могут относиться исследование рыков сбыта товара (например, рестораны, кафе, закусочные), рекламные мероприятия, организация технического обслуживания и предпродажного сервиса.

Итак, следует отметить, что важными базисными элементами стратегии выхода компании на внешний ранок являются корпоративная миссия и и корпоративные цели. В принципе, возможны два подхода к установлению целей предприятия. Суть первого подхода достаточно проста и хорошо известна российским специалистам по управлению: установить цели, исходя из достигнутого уровня, добавляя, скажем, 2—3% к цифрам прошлого года. Это так называемый метод «планирования от достигнутого» [12,с.32].

Второй подход к установлению корпоративных целей значительно сложнее, он предполагает разбиение процесса определения целей на ряд последовательных шагов:

1. Определение миссии (философии) бизнеса.

2. Установление долгосрочных общих целей на плановый период.

3. Определение конкретных целей (задач).

Считается, что основное достоинство такого пошагового подхода заключается в том, что он заставляет менеджеров и специалистов предприятия осмыслить, что они желают достичь и каким именно образом.

Рис. 3. Модель процесса стратегического менеджмента

Таким образом, миссия — это деловое понятие, отражающее предназначение бизнеса, a, его философию (данный термин дословно означает «ответственное задание, роль»).Миссия помогает определить, чем в действительности занимается предприятие: каковы его сущность, масштабы, перспективыи направления роста, отличия от конкурентов. При этом она фокусирует внимание на потребителе, а не на товаре, так как миссия (философия) бизнеса чаще всего определяется с учетом покупательских интересов, нужд и запросов, которые удовлетворяются бизнесом.

Второй подход исходит из потребительских нужд и рассматривает бизнес более широко, с перспективой роста: сегодня — только прически, завтра — макияж, лечебные процедуры и т. д. Миссию бизнеса можно в этом случае определить, например, так: «Мы делаем женщин красивыми».

Считается, что формулировка миссии должна быть яркой, лаконичной, динамичной конструкцией, удобной для восприятия (часто по бывает лозунг), и отражать следующие аспекты:

1) круг удовлетворяемых потребностей;

2) характеристика продукции предприятия и ее конкурентных преимуществ;

3) перспективы роста бизнеса.

Рис.4. Миссия фирмы

Обзоры показывают, что 60—75% североамериканских компаний имеют четко сформулированную миссию. Руководители многих новых российских компаний также определяют миссию своего бизнеса.

Проведенная работа по выявлению сильных и слабых сторон деятельности предприятия, его конкурентных преимуществ позволит получить ясное представление о том, что предприятие может достигнуть, и установить конкретные цели (задачи). Как правило, это два-три показателя по тем сферам, которые являются решающими для успешного бизнеса. Вместе с тем существует мнение, что такие цели должны быть установлены по каждому виду деятельности, который фирма считает для себя важным и выполнение которого она хочет отслеживать.

Следует подчеркнуть, что конкретные цели являются значимой частью процесса стратегического управления, выступая в роли показателей реализации стратегии, оценки ее эффективности. Однако это возможно только в том случае, когда высшее руководство фирмы (менеджеры и/или владельцы предприятия) правильно формулирует цели, информирует персонал об этих целях и стимулирует их реализацию всеми сотрудниками предприятия.

Важным этапом стратегии предприятия является анализ разрывов между намеченными целями и реальными возможностями, или анализ пробелов(разрывов), и определение путей их устранения [24,с.190].

Основные шаги анализа пробелов:

-определение основного интереса предприятия с позиций достижения его долгосрочных целей, например увеличения доли рынка;

-выяснение реальных возможностей предприятия в настоящее время, через 3 года, через 5 лет;

-определение конкретных показателей стратегического плана, соответствующих основному интересу предприятия, скажем, увеличение доли рынка каждый год на 1%;

- установление разницы между показателями стратегического плана и возможностями, диктуемыми реальным положением предприятие;

- разработка способов преодоления выявленных разрывов или уменьшение конкретных показателей.

Следует отметить, что стратегия предприятия может быть скорректирована по результатам комплексного анализа внешней среды и внутренних возможностей бизнеса.

Таким образом, определение стратегии ООО «Джюса-С» ведет к общей политике предприятия. Стратегия задает направление реализации предприятием своей миссии и целей, а политика, которая вытекает из стратегии, определяет четкие ориентиры для менеджеров всех подразделений. Обратная связь в системе стратегического управления обеспечивается путем контроля деятельности предприятия, оценки результатов и корректировки программ, бюджетов, процедур стратегического управления.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Стратегия необходима каждой организации, каждой территориальной системе. Никакая организация, никакое местное сообщество, никакая страна не могут существовать без собственной стратегии. Разработка и реальное воплощение стратегии способны значительно увеличить капитализацию, рыночную ценность фирмы, организации, сообщества.

Конкурентная стратегия фирмы строится с учетом состояния конкурентных сил и исходя из позиции, которую она занимает в конкурентном окружении. Существует четыре конкурентных позиции, для каждой из которых имеются свои стратегия и тактика конкуренции.

Маркетинг очень тесно связан с развитием стратегического управления, выступая как средством реализации стратегий бизнеса, так и одним из средств информационного обеспечения процесса выработки стратегий фирмы, в частности выработки стратегии продукта фирмы.

Стратегическое планирование не является мерой единовременной. Его нельзя применять однажды и навсегда. На самом деле менеджеру часто приходится изменять, дополнять и совершенствовать основные стратегические концепции. Это бывает в следующих случаях:

1. Когда назревает необходимость изменить направление усилий фирмы.

2. Когда необходимо подхлестнуть рост прибылей.

3. Когда нужно усовершенствовать систему обработки информации и принятия решений.

4. В случае, если менеджер замечает, что ресурсы расходуются на развитие неперспективных направлений деятельности.

5. Если появляется потребность в усовершенствовании внутренней координации между ступенями иерархии.

6. Когда отрасль, в которой работает фирма, стремительно изменяется.

7. Если деятельность производства стала выходить из-под контроля руководителя.

8. Когда действия менеджера начинают носить печать либо усталости, либо чрезмерной оторванности от подчиненных.

9. Когда менеджер стоит на распутье и не знает по какому пути продолжать развитие фирмы.

И тогда необходима разработка новой стратегии, например стратегии выхода компании на внешний рынок, которая в настоящее время особенно актуальна.

Определение стратегии ведет к общей политике предприятия. Стратегия задает направление реализации предприятием своей миссии и целей, а политика, которая вытекает из стратегии, определяет четкие ориентиры для менеджеров всех подразделений. Обратная связь в системе стратегического управления обеспечивается путем контроля деятельности предприятия, оценки результатов и корректировки программ, бюджетов, процедур стратегического управления.

Итак, выработка стратегии осуществляется на высшем уровне управления и основана на решении следующих задач: разработка стратегических целей компании; оценка ее возможностей и ресурсов; анализ тенденций в области маркетинговой деятельности; оценка альтернативных путей деятельности; определение стратегии на перспективу; подготовка детальных оперативных планов, программ и бюджетов; оценка деятельности фирмы на основе определенных критериев с учетом намеченных целей и планов.

Таким образом, исходя из необходимости решения перечисленных задач в процессе разработки стратегии производится: оценка потенциала фирмы, ее возможностей и ресурсов для достижения общих целей; анализ внутренних факторов, обеспечивающих рост и укрепление позиций фирмы: коммерческих, технологических, социальных; анализ внешних факторов, требующих принятия мер, направленных на приспособление к изменившимся условиям и возникшим ситуациям.

# СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Акмаева Р. Менеджмент организации на основе принятия новой управленческой парадигмы // Проблемы теории и практики управления.-2006.-№11.-С.98-107.
2. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс. М.: Экономист, 2005.-670с.
3. Виханский О.С. Стратегическое управление: учебник.- М.: Гардарики, 2002.-296с.
4. Вишневская О.В. Направленность стратегического развития предприятия: модели, контроль и управляющие воздействия: Стратегический менеджмент // Менеджмент в России и за рубежом. - 2004.- N 5.- С.58-65.
5. Гапоненко А.Л. Стратегическое управление: учебник.- М.: Омега-Л, 2004.-472с.
6. Герчикова И.Н. Менеджмент. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004.-510с.
7. Городилов С.В. Проблемы и подходы к методическому обеспечению процесса формулирования стратегии на предприятии / С. В. Городилов, А. Д. Воробьев // Менеджмент в России и за рубежом. - 2009.- № 5.- С.20-28.
8. Исмагилова Л. Компетентностно-ориентированный подход к формированию стратегии развития предприятия // Проблемы теории и практики управления. - 2007.-№ 9.- С.106-115.
9. Ковалев А.И., Войленко В.В. Маркетинг в системе управления предприятием; Развитие предприятия и конкурентоспособность: Сб. МДНТП.-М., 2002.-167с.
10. Котлер Ф. Маркетинг, менеджмент / Пер. с англ. О.А. Третьяк, Л.А. Волковой, Ю.Н. Каптуревского. СПб.: Питер, 1999.-788с.
11. Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива. СПб., 2003.-421с.
12. Маркова В.Д. Стратегический менеджмент: курс лекций.- М.: ИНФРА-М, 2006.-288с.
13. Менеджмент систем качества: Учебное пособие / М.Г. Круглов, С.К. Сергеев, В.А. Такташов и др. М., 2001.-349с.
14. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / Пер. с англ. М.: Дело, 2001.-704с.
15. Осипов Ю.М. Основы предпринимательского дела. – М.: Тригон, 1999.-288с.
16. Панкратов Ф.Г., Серегина Т.К. Коммерческая деятельность. — М.: ИВЦ «Маркетинг», 2000.-673с.
17. Переверзев М.П. Менеджмент: учебник.- М.: ИНФРА-М, 2005.-288с.
18. Повышение конкурентоспособности компании: формирование рыночной стратегии и ее практическое осуществление // Библиотечка российской газеты.-2005.-№12.-217с.
19. Рише К. Экономика предприятия. М.: Аристэй, 2003.-259с.
20. Стьюарт К. Ключевые идеи менеджмента: пер. с англ.- М.: ИНФРА-М, 2002.-347с.
21. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии / Пер. с англ, под ред. Л.Г. Зайцева, М И. Соколовой. М., 2000.-486с.
22. Управление организацией: учебник / под ред. А.Г. Поршнева.- М.: ИНФРА-М, 2001.-669с.
23. Уткин Э.А. Курс менеджмента: учебник.- М.: Зерцало, 2001.-448с.
24. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: учебник.- М.: Дело, 2004.-448с.
25. Шандезон Ж., Лансестр А. Методы продажи. – М.: Прогресс, 2000.-290с.
26. Шилкина А. Постоянное улучшение деятельности компании: концепции и методы // Проблемы теории и практики управления. - 2007.- № 8.- С.102-110.