Министерство образования и науки РФ

Государственное образовательное учреждение высшего профессионального образования

«Нижегородский государственный архитектурно-строительный университет»

**(ННГАСУ)**

Институт экономики, управления и права

Кафедра менеджмента и маркетинга

Курсовая работа по дисциплине менеджмент

на тему «Выбор конкурентной стратегии»

Выполнила: студентка 3 курса гр. ЭС-30 Антипина А.К.

Проверила: Заглумина Н.А.

Нижний Новгород, 2010

**СОДЕРЖАНИЕ**

|  |  |
| --- | --- |
|  | стр. |
| ВВЕДЕНИЕ | 3 |
| Глава 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОНКУРЕНТНЫХ СТРАТЕГИЙ |  |
| * 1. Понятие конкурентной стратегии. Общие виды   2. Конкурентные стратегии по признаку доли рынка   3. Стратегии маркетинга по группам товаров   4. Стратегии развития | 5  9  13  13 |
| Глава 2. АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ГРУППЫ КОМПАНИЙ «СТОЛИЦА НИЖНИЙ»   * 1. Анализ внутренней среды компании   2. Анализ внешней среды компании | 15  18 |
| Глава 3. ВЫБОР КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ ДЛЯ ГРУППЫ КОМПАНИЙ «СТОЛИЦА НИЖНИЙ»  3.1.Рекомендации по выбору стратегии  3.2. Оценка выбранной стратегии | 22  25 |
| ЗАКЛЮЧЕНИЕ | 27 |
| СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ | 29 |
| Приложения | 30 |

**ВВЕДЕНИЕ**

Компании во всем мире используют разнообразные средства по привлечению покупателей, завоевывая их доверие на повторных продажах, опережая конкурентов и удерживая свое место на рынке. С тех пор как руководство компании стало сочетать краткосрочные и долгосрочные маневры для приведения в соответствие специфической ситуации компании и рыночной среды, существует бесчисленное множество вариантов и нюансов конкурентных стратегий.

Фирма, стремящаяся стать конкурентоспособной, может избрать для достижения этой цели самые разные пути. Но сделать выбор она должна обязательно. Если фирма застревает посередине между двумя или несколькими стратегиями конкурентной борьбы, то это выражение ее нежелания выбрать способ, которым она хочет вести конкурентную борьбу. Такие фирмы, не определившиеся со своей стратегией, оказываются в чрезвычайно плохом стратегическом положении. Их доля на рынке недостаточна, они испытывают нехватку инвестиций. Фирмам, застрявшим на полпути, почти гарантирована низкая норма прибыли. Пытаясь присутствовать везде, фирма, не определившаяся со стратегией, в каждом конкретном рыночном сегменте будет уступать компаниям, уже сделавшим свой выбор.

В современном мире, а в частности в нашей стране тема конкурентных стратегий очень актуальна, так как в России лишь начинают развиваться «здоровые» конкурентные отношения, и, следовательно, чтобы выйти на рынок и выжить на нем, фирме или предприятию необходимо разрабатывать стратегические планы и применять конкурентные стратегии. В настоящее время в российской экономике очень много фирм, не определившихся или неправильно определившихся в выборе стратегии, которые могут стать (и уже становятся) легкой добычей для конкурентов, лучше освоивших жестокую науку рынка. Непоследовательные метания обнаруживших свою слабость отечественных предприятий, которые не выбрали или неверно выбрали стратегию, дополнительно осложняют их положение.

Таким образом, целью исследования курсовой работы является изучение и выбор конкурентной стратегии при стратегическом планировании на примере конкретной организации. Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- определить понятие конкурентных стратегий

- выявить основные виды конкурентных стратегий и требования, предъявляемые к их реализации.

- провести анализ деятельности на примере конкретной организации

- дать рекомендации по выбору конкурентной стратегии для данной организации;

- оценить выбранную стратегию.

**Глава 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ**

**1.1. Понятие конкурентной стратегии. Общие виды**

Стратегия – это долгосрочное, качественное определение направления развития организации, включающая разработанную на перспективу систему мер, обеспечивающих достижение конкретных, намеченных организацией целей. Стратегия конкурентной борьбы, или конкурентная стратегия, - это стремление компании занять конкурентную рыночную позицию в отрасли. Конкурентная стратегия направлена на то, чтобы добиться устойчивой и выгодной позиции, позволяющей компании противостоять напору тех сил, которые определяют конкурентную борьбу в отрасли.

Выбор компанией конкурентной стратегии определяется взаимодействием трех факторов:

1. Конкурентной позицией фирмы (является ли она лидером рынка, претендентом на лидерство, последователем или обитателем ниши)

2. Стратегической задачей (стремится ли фирма доминировать на рынке или рассчитывает занять удобную прибыльную нишу)

3. Рыночной ситуацией (находится ли фирма на раннем этапе роста или в фазе поздней зрелости)

Далее рассмотрим конкурентные стратегии для самых разных ситуаций.

*Общие виды конкурентной стратегии*

Как правило, каждая компания может обладать только двумя видами конкурентных преимуществ: низкими издержками и дифференциацией продукта. Два основных типа конкурентных преимуществ в сочетании с той сферой деятельности, в которой компания пытается добиться этих преимуществ, позволяют ей выработать три наиболее общих конкурентных стратегии, с помощью которых можно добиться уровня эффективности, превышающего средние показатели в индустрии: лидерство в минимизации издержек, дифференциация и фокусирование. Стратегия фокусирования имеет две разновидности: фокусирование на издержках и фокусирование на дифференциации. Эти три стратегии представлены в Приложении А.

- минимизация издержек

В рамках этой стратегии компания ставит своей целью наладить малозатратное производство товаров. Обычно у такой компании широкая сфера деятельности: компания обслуживает несколько сегментов индустрии, при этом захватывая по возможности и смежные отрасли, - зачастую именно такая широкая сфера деятельности и позволяет компании добиться лидерства в минимизации издержек. Для достижения преимуществ по издержкам общие издержки производства фирмы по всей цепочке ценностей должны быть меньше совокупных затрат конкурентов. Есть два пути достижения этого:

- делать работу лучше, чем конкуренты, эффективно осуществляя операции во внутренней цепочке ценностей и управляя факторами, которые определяют уровень издержек в цепочке ценностей;

- исправить цепочку ценностей компании вплоть до объединения операций или отказа от высокозатратных действий в цепочке ценностей.

Если компании удалось добиться безусловного лидерства в отношении сокращения издержек и удерживать это преимущество в течение долгого времени, эффективность работы такой компании намного превысит среднерыночный уровень и будет получать высокие прибыли. Однако продукт компании должен оцениваться покупателями как сопоставимый с продуктами конкурентов или хотя бы вполне приемлемый, в противном случае компания, даже будучи лидером в минимизации издержек, будет вынуждена значительно снизить цены на товары, чтобы продажи достигли необходимых показателей. А это может свести на нет все выгоды, получаемые за счет благоприятной для сокращения издержек позиции.

Логика стратегии лидерства в минимизации издержек обычно требует, чтобы компания стала единственным лидером, а не просто вошла бы в группу тех, кто стремится занять эту позицию. Более того, конкурентная стратегия перспективна, если ценность конкурентного преимущества по издержкам достаточно стабильна в тех ключевых моментах, где компания достигла преимущества по издержкам, и конкурентам сложно скопировать его или приблизится к нему.

- дифференциация

Дифференциация состоит в том, что компания пытается занять уникальное положение в той или иной индустрии, придавая продукту такие характеристики, которые будут по достоинству оценены большим количеством покупателей. Таких характеристик или атрибутов может быть один или несколько - главное, чтобы они были действительно важны для покупателей. В этом случае компания позиционирует себя некоторым уникальным образом, и наградой за эту уникальность становится готовность покупателей платить высокие цены за продукцию компании.

Компания будет работать более эффективно, чем в среднем компании данной отрасли, но только в том случае, если наценки на товары компании превосходят дополнительные издержки на дифференциацию, на то, чтобы сделать продукт уникальным. Таким образом, если компания выбирает в качестве стратегии дифференциацию, она должна стремиться к равенству или приближенному равенству издержек относительно своих конкурентов, сокращая расходы во всех областях, не имеющих прямого отношения к избранному направлению дифференциации. Как правило, дифференциация обеспечивает длительное и более прибыльное конкурентное преимущество, когда она базируется на техническом совершенстве, качестве изделий и превосходном обслуживании клиентов.

В отличие от стратегии лидерства в издержках реализация стратегии дифференциации не требует наличия в отрасли только одного лидера - в этом случае здесь может быть несколько компаний, успешно реализующих стратегию дифференциации, но при условии, что товары в данной отрасли имеют несколько параметров, которые особо ценятся покупателями.

- фокусирование

Третья общая стратегия конкуренции - это стратегия фокусирования. Данная стратегия отличается от остальных: она основана на выборе узкой сферы конкуренции в рамках той или иной отрасли. Компания, избравшая стратегию фокусирования, выбирает определенный сегмент или группу сегментов отрасли и направляет свою деятельность на обслуживание исключительно данного сегмента или сегментов. Оптимизируя свою стратегию в соответствии с целевыми сегментами, компания пытается получить определенные конкурентные преимущества именно в этих сегментах, хотя общих конкурентных преимуществ в рамках всей отрасли у нее может не быть.

Стратегия фокусирования существует в двух разновидностях. Фокусирование на издержках - это стратегия, при которой компания, работая в своем целевом сегменте, пытается получить преимущество за счет низких затрат. При фокусировании на дифференциации компания осуществляет дифференциацию в своем целевом сегменте, покупатель в котором требует уникальных характеристик и атрибутов товара.

Целевой сегмент, скорее всего, объединяет как клиентов с особыми потребностями, так и системы производства и реализации, удовлетворяющие их наилучшим образом и отличающиеся на этом основании от принятых в отрасли стандартов. Сущность стратегии фокусирования состоит в том, что компания получает доход за счет тех особенностей данного сегмента, которые отличают его от прочих секторов индустрии.

Сфокусированные стратегии становятся привлекательными, когда выполняется большинство следующих условий:

- сегмент слишком большой, чтобы быть прибыльным;

- сегмент имеет хороший потенциал для роста;

- компания, использующая стратегию фокусирования, имеет достаточно навыков и ресурсов для успешной работы на сегменте;

- компания может защищать себя от бросающих вызов фирм благодаря благожелательности клиентов и своим незаурядным способностям в обслуживании покупателей сегмента.

Однако нужно заметить, что ни одна из общих стратегий сама по себе не ведет к высоким показателям эффективной работы - успех приходит только в том случае, если компания выберет отличную от конкурентов стратегию и будет последовательно прилагать усилия для ее реализации. Каждая из трех стратегий связана с рисками определенного рода - эти риски представлены в Приложении Б.

**1.2. Конкурентные стратегии по признаку доли рынка**

Филипп Котлер выделил четыре вида конкурентных стратегий, исходя из доли рынка, занимаемой фирмой: стратегии лидера рынка; стратегии претендента на лидерство; стратегии последователя; стратегии обитателя ниши (стратегии специалиста).

*- стратегии лидера.*Фирма-лидер - это фирма, которая занимает большую долю рынка определенного продукта, доминирует на нем, причем это признают и ее конкуренты. Часто лидер представляет собой «точку отсчета» для конкурентов, которые атакуют, имитируют или избегают его. Для такой организации любая стратегия оправдана, если она ведет к увеличению прибыльности, а связанный с нею риск - невелик. Фирма-лидер имеет в своем распоряжении следующий набор стратегий.

*Расширение рынка.* Также эту стратегию называют стратегией расширения глобального спроса. Она направлена на обнаружение новых потребителей товара, пропаганду новых способов применения существующих товаров или на Увеличение интенсивности использования продукта (увеличение разового потребления товара). Подобная стратегия обычно выбирается на начальных стадиях жизненного цикла товара, пока спрос еще расширяем, а давление конкурентов, при наличии большого потенциала роста, еще невелико.

*Оборонительная стратегия.*Цель оборонительной стратегии - защитить свою долю рынка, противодействуя наиболее опасным конкурентам. Она часто принимается фирмой-новатором, которую, после того как она открыла новый рынок, атакуют конкуренты-имитаторы. В настоящее время принято считать, что доминирующая компания имеет возможность использовать шесть оборонительных стратегий:

1. Позиционная оборона. Направлена на создание труднопреодолимых барьеров вокруг своей текущей позиции.

2. Фланговая оборона. Направлена на защиту наиболее уязвимых мест в позиции организации на рынке, куда в первую очередь могут направить свои атаки конкуренты.

3. Упреждающая оборона. Основана на предвосхищающих действиях, делающих потенциальную атаку конкурентов невозможной или существенно ослабляющих ее, нередко носит чисто психологический характер.

4. Контратака. Используется лидером, если не дали эффекта упреждающая и фланговая оборонительные стратегии. Лидер может сделать паузу, чтобы увидеть слабые места атакующего конкурента, после чего ударить наверняка.

5. Мобильная оборона. Направлена на распространение своей деятельности на новые рынки с целью создания плацдарма для будущих оборонительных и наступательных действий.

6. Сжимающаяся оборона. Основана на «сдаче» ослабленных рыночных территорий конкурентам при одновременной концентрации ресурсов на более значительных и сильных.

*Наступательная стратегия.*Лидеры рынка имеют возможность увеличить прибыль, расширив принадлежащую им долю рынка. Цель при этом состоит в повышении рентабельности за счет максимально широкого использования эффекта опыта. Однако очевидно, что существует некий предел, при превышении которого дальнейший рост доли рынка становится невыгодным. Еще одна опасность слишком большой доли рынка состоит в привлечении внимания антимонопольных органов.

*- стратегии претендентов на лидерство.* Претенденты на лидерство - это агрессивно атакующая лидера и других конкурентов по фронту фирма, использующая все возможные и невозможные стратегии и атаки. Преимущество претендента заключается в том, что он руководствуется высокой целью и концентрирует свои ограниченные ресурсы на ее достижении. Цель стратегии «бросающего вызов» - занять место лидера. В этом случае может использоваться одна из следующих стратегий:

1. Фронтальное наступление. Заключается в использовании против конкурента тех же средств, которые применяет он сам, не пытаясь при этом обнаружить его слабые места. Разумно использовать эту стратегию, когда у фирмы больше человеческих и денежных ресурсов как минимум в три раза, чем у объекта атаки.

2. Фланговое наступление. Представляет собой нападение на самые уязвимые места конкурента. Классическая стратегия «бросающего вызов» - атаковать через цену, т.е. предложить тот же товар по существенно более низкой цене. Очевидно, что фланговая атака более эффективна, чем фронтальное наступление.

3. Попытка окружения. Подразумевает наступательные действия на противника сразу в нескольких направлениях: и по фронту, и с фланга, и с тыла, когда атакующая сторона предлагает рынку все то же самое, что и ее конкурент, только в чем то её товар немного лучше, так чтобы потребитель не смог отказаться от предложения.

4. Обходной маневр. Предполагает нападение на наиболее доступные рынки, что расширяет ресурсный потенциал компании. При достижении определенного уровня развития, компания атакует и переносит линию фронта на свою территорию, где обладает несомненным преимуществом.

5. Партизанская война. Заключается в небольших, но множественных атаках конкурентов со всех сторон.

*- стратегии последователей.* К ним относятся компании, которые стремятся сохранить свою долю на рынке и обойти все «подводные камни», при этом подражая конкретной «чужой» стратегии. Большинство маркетологов считают, что стратегия последователя не менее эффективна, чем стратегия новаторского продукта. Правда, следование за лидером вовсе не подразумевает обычного копирования, - последователь должен вести собственную стратегию роста, причем такую, которая не провоцирует ответных агрессивных действий конкурентов. Выделяют 4 стратегии последователей: имитатор, двойник, подражатель или приспособленец. Хотя последователь не несет расходов на исследования, в большинстве своем он зарабатывает меньше, чем лидер.

*- стратегии для обитателей ниш (стратегии специалиста).* Фирма обслуживает небольшие сегменты рынка, и не составляет особой конкуренции крупным фирмам. Ее особенность - это специализация на конкретном товаре/услуге. Компания, облюбовавшая определенную нишу, добивается существенного увеличения добавленной стоимости и прибыли; она ориентируется на высокую марку прибыли, в то время как компании, действующие на массовых рынках, на большие объемы прибыли. Компании, которые оперируют в нишах, выбирают одну из следующих ролей: специализация по конечным пользователям; специализация по вертикали; специализация в зависимости от размеров и важности клиентов; географическая специализация; продуктовая специализация; специализация на индивидуальном обслуживании потребителей; специализация на определенном соотношении качества и цены; специализация на обслуживании; специализация на каналах распределения.

Стоит заметить, что, оперируя на двух и более нишах, компания увеличивает свои шансы на выживание в атмосфере жесткой конкуренции.

**1.3. Стратегии маркетинга по группам товаров**

Различают потребительские товары краткосрочного, длительного пользования, услуги, товары производственного назначения.

1. *По товарам краткосрочного пользования* в основе стратегии маркетинга формирование “приверженности марке фирмы”.
2. *Для товаров длительного пользования* приоритет в стратегии маркетинга отдается эксплуатационным характеристикам товара. Как правило, преобладают факторы неценовой конкуренции. Реклама основана на логике и носит убеждающий характер. В качестве элементов стимулирования сбыта используются сервис, гарантийный срок эксплуатации, изготовление товара по заказу, продажа в рассрочку, широкая система скидок.
3. *Услуги*. Стратегия маркетинга включает как создание феномена приверженности марке фирмы, так и достижение преимуществ по качественным параметрам, а также учитываются скорость оказания услуг (фактор времени) и комплексность услуг.
4. *Товары производственного назначения* делятся на следующие категории: основное оборудование; вспомогательное оборудование; узлы и агрегаты; основные материалы; вспомогательные материалы и сырье.

**1.4. Стратегии развития**

Стратегия развития в качестве объекта предполагает потенциал и конкурентные преимущества фирмы. В настоящее время принято говорить о четырех видах этой стратегии: роста, умеренного роста, сокращения и комбинированной.

*Стратегия роста* присуща, прежде всего, молодым организациям независимо от сферы деятельности, стремящимся в кратчайшие сроки занять лидирующие позиции, либо тем, кто находится на «острие» научно-технического прогресса. Эта стратегия обеспечивает наращивание конкурентных преимуществ фирмы и ее подразделений за счет активного внедрения на новые рынки, диверсификации производственной деятельности, осуществления постоянных нововведений.

*Стратегия умеренного роста* (внутреннего и внешнего) присуща организациям, твердо стоящим на ногах и действующим в традиционных сферах. Здесь также имеет место продвижение вперед по большинству направлений, но замедленными темпами. Быстрый рост в данном случае уже не нужен, и даже опасен, поскольку в случае наступления неожиданных сложных ситуаций значительная инерционность может затруднить своевременную переориентацию, а, следовательно, осложнить преодоление кризиса.

Необходимость следовать *стратегии сокращения масштабов деятельности*, или дезинвестирования, возникает в периоды перестройки организации, когда нужно избавиться от всего устаревшего. Она имеет цель обеспечить конкурентные преимущества на стагнирующих рынках для фирм и их подразделений, продукция которых обладает невысокой конкурентоспособностью.

Но чаще всего на практике имеет место *комбинированная или селективная стратегия*, включающая в себя в том или ином соотношении элементы предыдущих. В ее рамках одни подразделения или рыночные сегменты организации развиваются быстро; другие - умеренно; третьи - стабилизируются; четвертые - сокращают масштабы своей деятельности. В итоге, в зависимости от конкретного сочетания данных подходов, будет иметь место общий рост, общая стабилизация или общее сокращение потенциала и масштабов деятельности. Такая стратегия в наибольшей степени соответствует реальному многообразию жизнедеятельности организаций.

**Глава 2. АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ГРУППЫ КОМПАНИЙ «СТОЛИЦА НИЖНИЙ»**

**2.1. Анализ внутренней среды компании**

Группа компаний «Столица Нижний»пять лет успешно работает на рынке коммерческой недвижимости Нижнего Новгорода. На сегодняшний день, это крупнейшая девелоперская компания региона.

В реализации своих проектов «Столица Нижний» следует мировым стандартам архитектуры и формирования городской среды. Строительная идеология компании сочетает современные методы ведения бизнеса и бережное отношение к историческому наследию. В составе компании работает собственный производственно-технический отдел с высококвалифицированными специалистами. Ежегодно проводится углубление и расширение квалификационного потенциала работников.

Первый крупный проект ГК «Столица Нижний» - торговый центр «Этажи» (ул. Белинского, 63) площадью более 18000 кв.м. Это первый в городе торговый центр, соответствующий международным стандартам. Архитектура, дизайн интерьера, качество предлагаемых в «Этажах» товаров и услуг вывели культуру строительства коммерческой недвижимости и торговли в Нижнем Новгороде на принципиально новый уровень. Торговый центр признан лучшим зданием Нижнего Новгорода в 2002-2003 годах и удостоен золотой медали всемирной выставки «Интерарх». За годы своей работы «Этажи» заслужили любовь нижегородцев, стали излюбленным местом совершения покупок, центром проведения праздников для покупателей и инициатором благотворительных акций.

Открытый в 2005 году первый в Нижнем Новгороде торговый центр регионального значения «Республика» (пл. Революции, 9) вновь стал крупнейшим в городе и привлек к сотрудничеству лучших торговых операторов России. Площадь здания - 34000 кв. м. Впервые в Нижнем Новгороде главный фасад здания был выполнен в форме стеклянного витража-экрана. Площадь перед Московским вокзалом, считающаяся «главными воротами» города, с открытием «Республики» кардинально преобразилась. Структурно неблагополучная городская территория получила позитивный импульс к развитию. В 2005 году торговый центр «Республика» получил Гран-при в номинации «За продвижение» в Рейтинге торговых центров России, в 2006 году признан лучшим торговым центром Нижегородской области. В 2006 году «Столица Нижний» построила первый в Нижнем Новгороде бизнес-центр класса «А» и дала ему свое имя. Бизнес-центр «Столица Нижний» (ул. Горького, 117) - высококлассное девятнадцатиэтажное офисное здание с широким набором опций, оснащенное передовой системой инженерного обеспечения, современной системой коммуникаций и центрального кондиционирования. Общая площадь - 22000 кв. м. В здании работают более двух тысяч человек. Арендаторы бизнес-центра - крупные российские компании и иностранные представительства. Размещение своих офисов бизнес-центру «Столица Нижний» доверили «Райффайзен Банк», «Банк Сосьете Женераль Восток», «ФОРУС Банк», «Московский Банк Реконструкции и Развития». Кроме офисных помещений в бизнес-центре расположены магазины, ресторан, салон красоты. К услугам арендаторов охраняемые парковки. Бизнес-центр «Столица Нижний» вошел в тройку лучших бизнес-центров регионов России.

Новым успешным проектом Группы компаний «Столица Нижний» стало строительство многофункционального торгово-развлекательного центра «Фантастика» (ул. Родионова, 187). Он создается в лучших традициях современной европейской культуры шопинга и развлечений. Первый камень в основание торгового центра был заложен в декабре 2005 года. Ровно через год открылась первая очередь - строительно-хозяйственный центр OBI. 30 сентября 2007 года покупателей приняла вторая очередь «Фантастики» площадью около 45000 кв.м. Крупнейший арендатор - гипермаркет «REAL», входящий в состав лидера мировой торговли компании METRO Group. На сегодняшний день, «Фантастика» - крупнейший торговый центр Нижнего Новгорода. После запланированной на ноябрь 2008 года сдачи третьей очереди, общая площадь торгового центра составила 150 тыс. кв.м., и он стал крупнейшим в Нижегородской области. Торговые площадки дополнены богатым выбором развлечений. Кроме магазинов ведущих торговых операторов, в «Фантастике» открыты фитнес-центр, 8-зальный кинотеатр, развлекательный комплекс, кафе и рестораны.

Еще одним направлением деятельности Группы компаний является строительство качественного жилья. «Столица Нижний» - не новичок на жилищном рынке. Один из самых заметных объектов - жилой дом по адресу ул. Минина, 19. Здание представляет собой уникальный пример интеграции современной архитектуры в историческую часть города. Дом оборудован двухуровневой подземной автостоянкой и скоростными лифтами. В октябре 2007 года началось строительство первого дома жилого комплекса в микрорайоне «Мещерское озеро». Проект будет включать группу жилых домов, школу, детский сад и торгово-развлекательный центр, подобный «Фантастике». На сегодняшний день, это один из самых значимых и масштабных проектов ГК «Столица Нижний».

В стадии проектирования находится яхт-клуб с гостиничным комплексом и спортивно-оздоровительным центром на Гребном канале. Проект предусматривает благоустройство набережной протяженностью почти 1 км, организацию яхтенной стоянки на 400 мест и возведение культурно-развлекательного комплекса. Согласно разработанной концепции, яхт-клуб должен стать достопримечательностью Нижнего Новгорода и способствовать развитию города как культурно-исторического центра России.

Успешная деятельность ГК «Столица Нижний» отмечена экспертами федеральной премии в области коммерческой недвижимости COMMERCIAL REAL ESTATE AWARDS 2006. По результатам регионального конкурса «Инвестор года - 2007» компания признана победителем в номинации «Девелопмент».

Партнерами ГК «Столица Нижний» являются лидеры в сфере торговли и финансов. За годы работы на региональном рынке недвижимости «Столица Нижний» заслужила репутацию ответственной и стабильной компании.

В настоящее время руководство группы компаний «Столица Нижний» видит свою *основную цель* в увеличении объемов продаж жилой недвижимости.

Для достижения этой цели был сделан один очень важный шаг – расширение сотрудничества в сфере ипотечного кредитования. 9 сентября 2010 г. Волго-Вятский банк Сбербанка России и группа компаний «Столица Нижний» заключили договор о сотрудничестве в рамках программы жилищного кредитования «Ипотечный+». Соглашение предоставляет жителям Нижнего Новгорода возможность приобрести за счет кредитных средств квартиру в новом строящемся доме жилого комплекса «Седьмое небо» в микрорайоне «Мещерское озеро» в границах улиц Волжская набережная, Бетанкура и Карла Маркса. В настоящее время построено и введено в эксплуатацию шесть жилых домов, и ведется строительство следующих домов жилого комплекса «Седьмое небо». За время сотрудничества компаний более 50 семей решили свой жилищный вопрос при помощи ипотечных программ Сбербанка.

**2.2 Анализ внешней среды компании**

Анализ внешней среды представляет собой процесс, посредством которого контролируются внешние по отношению к организации факторы, чтобы определить возможности и угрозы для фирмы.

Факторы внешней среды выделяют в четырех областях:

**Экономические факторы:**

1) На рынке жилья в данное время очевидны тенденции его роста. Зафиксирован устойчивый спрос на квартиры в новостройках (в основном благодаря программе жилищного кредитования). Более того, объемы строительства жилья за последний год сократились, поэтому уже сейчас налицо дефицит жилых зданий.

2) Предприятие платит различные налоги в органы государственной власти. Это и налог на прибыль, и НДС, и налоги, взимаемые с начисленной заработной платы (отчисления в социальные фонды). В настоящее время фирме приходится платить большую сумму налогов, однако после этого у нее остается достаточно чистой прибыли, что дает совсем возможности для расширения производства, инноваций и нововведений.

**Политические факторы:**

1) Деятельность ГК «Столица Нижний» непосредственно зависит от нормативных документов местных органов, властей региона и федерального правительства. Например, оперативный, бухгалтерский статистический учёт и отчетность ведётся в соответствии с законодательством РФ.

2) Со стороны органов власти проводятся государственные конкурсы, которые могут обеспечить предприятию гарантированный заказ на определенный срок.

**Рыночные факторы:**

1) Высокое качество продукции обеспечивают фирме достаточный портфель заказов и гарантированный доход.

2) Демографический фактор (то есть изменение возрастного состава населения) оказывает влияние на спрос жилых помещений.

3) Изменение доходов населения оказывает значительное влияние на спрос продукции фирмы. Однако сейчас благодаря программе «Ипотечный+» все большее количество людей могут позволить себе приобретение жилья.

**Факторы конкуренции.**

На рынке фирма занимает достаточно твердую позицию, и другие фирмы не составляют сильной конкуренции (исключение составляет лишь ГК ПИК – эта компания занимает самую большую долю на рынке). Более того, продукция фирмы практически не имеет аналогов на Нижегородском рынке.

Таким образом, анализ внутренней и внешней среды ГК «Столица Нижний» можно представить в виде матрицы SWOT-анализа.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Матрица SWOT-анализа | Таблица 2.1 |
|  | Возможности:  - рост рынка недвижимости;  - расширение сотрудничества в сфере ипотечного кредитования;  - государственная поддержка;  - рост числа покупателей и спроса на рынке;  - увеличение доходов населения. | Угрозы:  - появление новых конкурентов;  - появление похожих проектов у конкурентов;  - возрастающее повышение стандартов качества;  - зависимость от государства (налоги). |
| Сильные стороны:  - современные методы ведения бизнеса и при этом бережное отношение к историческому наследию;  - оригинальные проекты;  - собственный производственно-технический отдел с высококвалифицированными специалистами;  - репутация ответственной и стабильной компании. | - использование навыков и технологических ноу-хау в выпуске новой продукции и расширение ассортимента;  - диверсификация деятельности (в частности выход на межрегиональный рынок);  - увеличение объемов производства и сбыта продукции. | - снижение затрат на производство;  - использование и укрепление репутации поможет справиться с конкурентами;  - дальнейшая вертикальная интеграция;  - возможна горизонтальная интеграция (слияние или поглощение конкурентов). |
| Слабые стороны:  - стоимость услуг и продукции немного выше, чем у конкурентов;  - малая известность компании;  - растущая требовательность покупателей;  - действие только в Нижегородской области;  - слабо развита маркетинговая система (недостаточно активное продвижение, особенно на внешний рынок). | - диверсификация деятельности;  - упор на высокий технический уровень при продвижении продукции должен помочь преодолеть барьеры выхода на межрегиональный рынок;  - снижение уровня налогов и стоимости кредитов, а так же будущий высокий спрос необходимо использовать для проведения грамотной ценовой политики. | - участие в конкурсах и тендерах в других регионах с предложением пониженной стоимости продукции;  - сотрудничество с национальными производителями, а не с зарубежными;  - концентрация производства. |

**Глава 3. ВЫБОР КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ ДЛЯ ГРУППЫ КОМПАНИЙ «СТОЛИЦА НИЖНИЙ»**

**3.1 Рекомендации по выбору стратегии**

Целью этой главы является выбор стратегической альтернативы, которая максимально повысит долгосрочную эффективность организации. Стратегический выбор должен быть определённым и однозначным. При этом определяют положение отрасли, положение фирмы и ассортимент продукции.

При выборе из общих конкурентных стратегий наиболее оптимальным представляется применение стратегии дифференциации. В настоящее время потребности и вкусы покупателей слишком отличаются от покупателя к покупателю и поэтому не могут быть удовлетворены путём производства стандартной продукции. Таким образом, даже при условии превышения спроса над предложением, покупатель требует чего-то нового, необычного. В недвижимости такими привлекательными для потребителей особенностями могут являться уникальные проекты и исполнение зданий, сроки выполнения и надежность в эксплуатации, участие компании в различных ипотечных программах и высокая репутация и имидж фирмы.

Если выбирать из конкурентных стратегий по признаку доли рынка, то ГК «Столица Нижний» необходимо, по моему мнению, придерживаться стратегии претендентов на лидерство. Ведь, несмотря на достаточно сильную занимаемую позицию, безоговорочным лидером на рынке жилой недвижимости (а именно на нем компания и собирается продвигать свой товар) является ГК ПИК, которая продвигает свой товар и в Нижегородской, и в Московской области. В частности компания, претендующая на роль лидера, должна преобразовать общую стратегию в набор конкретных действий по расширению доли рынка. Среди них должны быть:

1. Стратегия расширения ассортимента продукции. Претендент на лидерство атакует лидера, предоставляя покупателям широкий выбор объектов недвижимости. Например, в микрорайоне «Седьмое небо» можно сделать как дома или квартиры эконом-класса, так и элитное жильё.

2. Стратегия инноваций. Претендент должен постоянно тревожить лидера, предлагая рынку новые виды продукции. По мнению автора, эта стратегия уже реализуется ГК «Столица Нижний»: «Седьмое небо» будет включать группу жилых домов, школу, детский сад и торгово-развлекательный центр. Пока что ГК ПИК не представляла похожих проектов.

3. Стратегия повышения уровня обслуживания. Претендент предлагает клиентам новые или более качественные услуги. Благодаря программе жилищного кредитования «Ипотечный+», жители Нижнего Новгорода получили возможность приобрести за счет кредитных средств квартиру в новом строящемся доме жилого комплекса «Седьмое небо».

Поскольку недвижимость относится к товарам длительного пользования, то приоритет в стратегии маркетинга отдается эксплуатационным характеристикам этой продукции. В качестве элементов стимулирования сбыта этой категории товаров используются сервис, гарантийный срок эксплуатации, продажа в рассрочку (в нашем случае – это ипотека). Более того, нижегородцы могут на примере различных ТРЦ, запроектированных и построенных компанией, наблюдать надежность и современность выполнения зданий. Таким образом, ГК «Столица Нижний» обладает довольно высокой репутацией. Это дает определенные основания для потребителей доверять этой фирме.

С точки зрения стратегий роста было бы наиболее оптимальным предложить стратегию умеренного роста (как внутреннего, так и внешнего). ГК «Столица Нижний» является организацией, которая твердо стоит на ногах и действует в довольно традиционной сфере (недвижимости).

При выборе стратегии с учетом положения фирмы и отрасли используются различные методы: матрица позиций бизнеса, матрица развития Стрикленда и Томпсона и другие. Так как матрица Томпсона-Стрикленда рассматривает этот вопрос более детально, проведем анализ фирмы с её помощью (Приложение В).

Фирма имеет некоторое количество конкурентов, но все же занимает достаточно сильную конкурентную позицию с большим внутренним потенциалом. При этом положение предприятия не настолько плохо, чтобы прибегнуть к ликвидации. Более того, присутствие на рынке недвижимости в послекризисное время (когда еще немного конкурентов) выгодно и соответственно прибыльно для фирмы. Таким образом, мы автоматически попадаем в квадрант I или IV. С другой стороны, в отрасли нет бурного развития. Поэтому можно сделать вывод о том, что компания на данный момент реализует и придерживается стратегии центрированной диверсификации (находится в IV квадранте), т.е. старается производить новые (отличные во многом от конкурентов) продукты на общей технологической базе.

Безусловно, эта стратегия приемлема, но в ближайшее время ожидается небольшой, но устойчивый и постепенный рост рынка жилой и коммерческой недвижимости. По мнению аналитического центра [www.irn.ru](http://www.irn.ru/) некоторая «просадка» объемов строительства, имевшая место в 2008-2009 годах, в 2010 году, скорее всего, еще сохранится. В настоящее время существует значительный дисбаланс между спросом (высокий базовый спросом на недвижимость со стороны населения) и предложением на рынке недвижимости, что может вызвать резкий скачок цен. В свою очередь строительные компании не способны быстро нарастить предложение. По прогнозам [www.irn.ru](http://www.irn.ru/), ввод нового жилья в 2010-2012 гг. будет только возвращаться к докризисным значениям. Однако в последующие годы объемы нового строительства, по всей видимости, пойдут вверх.

Это значит, что компания при условии роста рынка должна стремиться оказаться в I квадранте. Исходя из всего вышесказанного, выбор стратегии должен падать либо на стратегию концентрированного роста либо же стратегию интегрированного роста. Выбираем стратегию концентрации, и в частности усиление позиций на рынке. Она основана на усилении мероприятий маркетинга для имеющихся продуктов на традиционных рынках фирмы с целью стабилизации или расширения рынка. При этом необходимым условием являются: растущий перспективный рынок, высокая репутация фирмы, низкая конкуренция. С другой стороны, стратегию концентрации в какой-то степени можно отнести к одной из форм общей конкурентной стратегии – стратегии дифференциации. Поэтому в общем случае, компании «Столица Нижний» можно предложить реализовывать стратегию дифференциации. При этом выбранная стратегия соответствует поставленным перед предприятием целям.

**3.2 Оценка выбранной стратегии**

Оценка стратегии проводится путем сравнения результатов работы с целями. Процесс оценки используется в качестве механизма обратной связи для корректировки стратегии. Чтобы быть эффективной, оценка должна проводиться системно и непрерывно. При оценке разработанного стратегического плана необходимо ответить на следующие вопросы:

*1. Является ли стратегия внутренне совместимой с возможностями организации?*

Стратегия, выбранная для фирмы, является совместимой с ее возможностями. Компания твердо стоит на ногах и, более того, имеет огромный потенциал для развития. Продолжается строительство жилого комплекса в микрорайоне «Мещерское озеро». В стадии проектирования находится яхт-клуб с гостиничным комплексом и спортивно-оздоровительным центром. Заключение договора о сотрудничестве в рамках программы жилищного кредитования «Ипотечный+». Все это позволяет реализовать стратегию дифференциации и увеличить объем продаж продукции.

*2. Обладает ли организация достаточными ресурсами для реализации стратегии?*

Для реализации выбранной стратегии фирма обладает достаточными финансовыми и человеческими ресурсами, а также уникальными проектировочными решениями.

*3. Учитывает ли стратегия внешние опасности и возможности?*

При выборе стратегии учитывались внешние угрозы (увеличение количества конкурентов на рынке) и возможности. Фирма имеет высокую конкурентоспособность, поэтому может не опасаться влияния фактора конкуренции. Решение о проведение стратегии дифференциации было принято после изучения конкурентов, которое показало, что данная стратегия обеспечит повышение объемов реализации продукции фирмы.

*4. Является ли эта стратегия лучшим способом применения ресурсов предприятия?*

Выбранная стратегия является лучшим способом применения ресурсов фирмы, поскольку при её выборе учитывались сильные и слабые стороны предприятия. Можно было применить и другие стратегии, либо их сочетание. Но после тщательного анализа было выявлено, что стратегия дифференциации является оптимальной для достижения поставленной цели.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Каждая фирма, работающая в условиях рыночной экономики, стремиться обеспечить себе долговременный сбыт продукции как залог постоянной прибыли. Для этого она разрабатывает долгосрочную программу действий, адекватную конъюнктуре рынка, конкуренции и собственным ресурсным возможностям. Такая программа отражает стратегию фирмы.

Конкурентные стратегии это важная и неотъемлемая часть современных рыночных отношений. Фирма или предприятие выстраивает свою конкурентную стратегию исходя из занимаемой позиции на рынке, т.е. является ли она лидером рынка, претендентом на лидерство, последователем либо обитателем ниши. Также компания проводит анализ своих конкурентов и оценивает свои возможности, и лишь затем выбирает подходящую для себя конкурентную стратегию.

Для каждого сегмента характерно оригинальное поведение потребителей, а, значит, собственная конкурентная стратегия, которую наилучшим образом может реализовать предприятие на этом сегменте. Понятно, что, сколько ситуаций на рынке, столько может быть и типов стратегий фирм, работающих на этом рынке.

Компания, занявшая благоприятную позицию, будет получать высокую прибыль, даже если отраслевая структура окажется неблагоприятной, а средние показатели прибыльности в силу этого обстоятельства будут невысоки. Основой эффективной деятельности компании в долгосрочной перспективе является устойчивое конкурентное преимущество. И хотя у каждой компании по сравнению с конкурентами найдется большое количество сильных и слабых сторон, они могут обладать, как правило, только двумя видами конкурентных преимуществ: низкими издержками и дифференциацией продукта. Значимость сильной и слабой стороны компании в конечном итоге определяется ее способностью максимально (по сравнению с конкурентами) снизить издержки или добиться большей дифференциации своего продукта по сравнению с продуктами конкурентов. В связи с этим происходит основное деление конкурентных стратегий: минимизации по издержкам, дифференциации и фокусировании.

В качестве примера для исследования была выбрана группа компаний «Столица Нижний». В ходе изучения и анализа внутренней и внешней среды компании были сделаны следующие выводы. На данный момент времени фирма реализует стратегию центрированной диверсификации (находится в IV квадранте по матрице Томпсона - Стрикленда), т.е. старается производить новые продукты на общей технологической базе. Однако в ближайшее время ожидается небольшой, но устойчивый и постепенный рост рынка жилой и коммерческой недвижимости. Поэтому прежняя стратегия будет уже неприемлема. Это значит, что компания при условии роста рынка должна стремиться оказаться в I квадранте. Исходя из всего вышесказанного, выбираем стратегию концентрации, и в частности усиление позиций на рынке. С другой стороны, эту стратегию в какой-то степени можно отнести к одной из форм общей конкурентной стратегии – стратегии дифференциации. Поэтому в общем случае, компании «Столица Нижний» можно предложить реализовывать стратегию дифференциации.

Оценка выбранной стратегии предполагает оценку выработанных стратегических вариантов для определения их пригодности и сравнение результатов осуществления стратегии с уровнем достижения целей.

Выделяются следующие критерии оценки стратегии: последовательность осуществления стратегии, согласованность с требованиями среды, осуществимость стратегии, приемлемость для групп влияния, преимущества по отношению к конкурентам.

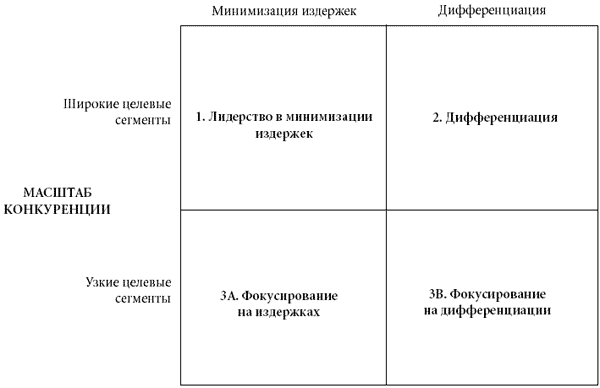
Стратегия, выбранная для компании ГК «Столица Нижний», является совместимой с ее возможностями и полностью соответствует поставленным перед ней целям. Стратегия дифференциации является наилучшим способом применения ресурсов фирмы. Для реализации выбранной стратегии фирма обладает достаточными финансовыми и человеческими ресурсами, а также уникальными проектировочными решениями.

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. Менеджмент: Учебник / Герчикова И.Н.  – М.: ЮНИТИ, 2001.
2. Основы менеджмента/ Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Издательство: Дело, 1997.
3. Менеджмент. Учебник/ Виханский О.С., Наумов А.И. - М.: Гардарики, 2003.
4. Менеджмент. Учебник для вузов/ Глухов В.В. – Издательство: Питер, 2009.
5. Менеджмент для всех / Веснин В.Р. - М.: Знание, 2008.
6. Менеджмент. Учебное пособие/ Дорофеев В. Д., Шмелева А. Н., Шестопал Н. Ю. - Издательство: М., ИНФРА-М, 2008.
7. Менеджмент и маркетинг / [Эриашвили Н.Д.](http://www.booksiti.net.ru/avtor/%DD%F0%E8%E0%F8%E2%E8%EB%E8+%CD.%C4./) - Издательство:   [ЮНИТИ-ДАНА](http://www.booksiti.net.ru/publish/%DE%CD%C8%D2%C8-%C4%C0%CD%C0/), 2005.
8. Психотехнология и эффективный менеджмент / Кузьмин И. А.. - М.: Россмен, 2007.
9. Стратегический менеджмент: Учебное пособие для студентов вузов / [Панов В.А.](http://www.booksiti.net.ru/avtor/%CF%E0%ED%EE%E2+%C2.%C0./), [Панов А.И.](http://www.booksiti.net.ru/avtor/%CF%E0%ED%EE%E2+%C0.%C8./), [Коробейников И.О.](http://www.booksiti.net.ru/avtor/%CA%EE%F0%EE%E1%E5%E9%ED%E8%EA%EE%E2+%C8.%CE./) - Издательство:   [ЮНИТИ-ДАНА](http://www.booksiti.net.ru/publish/%DE%CD%C8%D2%C8-%C4%C0%CD%C0/), 2006
10. Менеджмент организации: Учебное пособие для вузов/[под ред. Короткова Э. М. , Резника С. Д. - Издательство: М., ИНФРА-М, 2005](http://www.booksiti.net.ru/books/2558700)

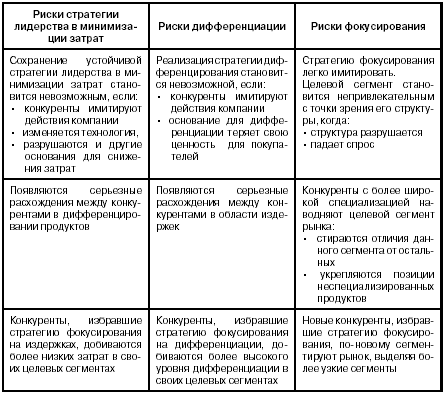
Приложение А

**Общие стратегии конкуренции**



Приложение Б

**Риски, связанные с каждой из общих стратегий конкуренции**



Приложение В

**Модель Томпсона – Стрикленда**

