Прикамский социальный институт

Курсовой проект по дисциплине маркетинг

Тема: Разработка стратегии развития предприятия на основе

проведения SWOT-анализа

Выполнил: студент 3 курса очного отделения специальности «Менеджмент организации»

Галиев А. Ф.

Руководитель: Мартьянова С.Ю.

Пермь 2009

Содержание:

Введение 3

Глава 1. Сущность и содержание SWOT анализа 5

1.1 Метод SWOT-анализа 5

1.2 Анализ и разработка рыночной стратегии компании 14

**Гл**ава 2. Практическая часть 16

2.1 Характеристика предприятия (ООО «Пермь-online») 16

2.2 Анализ внешней и внутренней среды ООО «Пермь-online» 20

2.2.1 Анализ внешней среды предприятия 20

2.2.2 Проведение внутреннего (управленческого) анализа

ООО «Пермь-online». 24

**2.**3 Выводы на основе анализа 28

Заключение 30

Список литературы 31

Введение

SWOT-анализ - это определение сильных и слабых сторон предприятия, а также возможностей и угроз, исходящих из его ближайшего окружения (внешней среды).

**Сильные стороны** (Strengths) - преимущества организации;

**Слабости** (Weaknesses) - недостатки организации;

**Возможности** (Opportunities) - факторы внешней среды, использование которых создаст преимущества организации на рынке;

**Угрозы** (Threats) - факторы, которые могут потенциально ухудшить положение организации на рынке.

**SWOT-анализ - э**то одна из важнейших диагностических процедур, используемых консультационными фирмами мира. Кроме того, ее можно и нужно рассматривать как важную для любой организации бизнес-технологию, технологию оценки исходного состояния, незадействованных ресурсов и угроз деятельности предприятия. Методика SWOT-анализа исключительно эффективный, доступный, дешевый способ оценки состояния проблемной и управленческой ситуации в организации. Консультанты рекомендуют регулярно, по крайней мере, раз в год проводить SWOT-анализ деятельности организации собственными силами руководства фирмы. Технология работы с материалом, полученным в ходе SWOT-анализа, исключительно проста. Респонденту, после того как он сделал соответствующую запись, задаются уточняющие вопросы типа: "Почему Вы так считаете?" или "Как Вы считаете, чем вызвано (обусловлено) существование той или иной проблемы?". При этом не требуется, сколько-нибудь, серьезной специальной подготовки тех, кто проводит подобный анализ внутри организации. Например, такой подход - сочетание SWOT-анализа и диагностического интервью - дает достаточно четкое представление о том: "Что представляет организация на самом деле?". Это исключительно универсальный метод, который может использоваться для анализа деятельности конкретных подразделений. В ряде случаев его можно использовать для оценки сильных, слабых сторон, возможностей и угроз в кадровой работе, при принятии управленческих решений. Кроме того, применение технологии SWOT-анализа маркетинговой службой при оценке основных конкурентов, создает прекрасные предпосылки для разработки тактики конкурентной борьбы и обеспечения конкурентных преимуществ. При этом исключительно важна максимальная степень детализации каждого из квадрантов SWOT-анализа. Руководителю любого уровня в организации методика SWOT-анализа прекрасное подспорье в практической деятельности, позволяющее систематизировать проблемные ситуации, лучше осознать структуру ресурсов, на которые следует опираться в совершенствовании деятельности и развитии организации. Применение SWOT-анализа позволяет систематизировать всю имеющуюся информацию и, видя ясную картину «поля боя», принимать взвешенные решения, касающиеся развития бизнеса.

### Глава 1. Сущность и содержание SWOT анализа

# Метод SWOT-анализа

Применяемый для анализа среды метод SWOT (аббревиатура составлена из первых букв английских слов: сила, слабость, возможности и угрозы) является довольно широко признанным подходом, позволяющим провести совместное изучение внешней и внутренней среды. Применяя метод SWOT, удается установить связи между силой и слабостью, которые присущи организации, и внешними угрозами и возможностями. Методология SWOT предполагает сначала выявление сильных и слабых сторон, а также угроз и возможностей, а далее - установление цепочек связей между ними, которые в дальнейшем могут быть использованы для формулирования стратегии организации. Сначала, с учетом конкретной ситуации, в которой находится организация, составляются список ее сильных и слабых сторон, а также список угроз и возможностей. После того, как составлен конкретный список сильных и слабых сторон организации, а также угроз и возможностей, наступает этап установления связей между ними. Для установления этих связей составляется матрица SWOT, которая имеет следующий вид.   
  
  
  
Слева выделяются два раздела (сильные стороны, слабые стороны), в которые соответственно вносятся все выявленные на первом этапе сильные и слабые стороны организации. В верхней части матрицы также выделяются два раздела (возможности и угрозы), в которые вносятся все выявленные возможности и угрозы.   
  
На пересечении разделов образуется четыре поля. На каждом из данных полей исследователь должен рассмотреть все возможные парные комбинации и выделить те, которые должны быть учтены при разработке стратегии поведения организации. В отношении тех пар, которые были выбраны с поля "СИВ", следует разрабатывать стратегию по использованию сильных сторон организации для того, чтобы получить отдачу от возможностей, которые появились во внешней среде. Для тех пар, которые оказались на поле "СЛВ", стратегия должна быть построена таким образом, чтобы за счет появившихся возможностей попытаться преодолеть имеющиеся в организации слабости. Если пара находится на поле "СИУ", то стратегия должна предполагать использование силы организации для устранения угроз. Наконец, для пар, находящихся на поле "СЛУ", организация должна вырабатывать такую стратегию, которая позволила бы ей как избавиться от слабости, так и попытаться предотвратить нависшую над ней угрозу.



Перечислим категории, которые обычно включают в анализ.

1. Сильные и слабые стороны  
(каждая из перечисленных категорий может оказаться как силой, так и слабостью):

* Структура компании
* Маркетинг (продукт, ценообразование, продвижение, реклама, PR, распределение/дистрибьюторы, торговые марки и т. д.)
* Разработка новых продуктов
* Производство
* Сбыт
* Обработка заказов/сделки
* Персонал (навыки, заработная плата и премии, обучение и развитие, мотивация, условия труда, текучесть кадров)
* Обслуживание покупателей
* Менеджмент
* Ресурсы компании (оборудование, финансы и т. д.)

Для начала разберемся с сильными сторонами. Каковы ваши личные достоинства, сильные стороны? Каковы достоинства ключевых людей, работающих под вашим началом? Каковы преимущества вашего товара или услуги, делающие их конкурентоспособными на современном рынке? Вторая группа вопросов (мы рекомендуем всегда начинать с нее — хотя отвечать на эти вопросы и не хочется!) относится к *слабым сторонам*. В чем ваши слабости, недостатки? Каковы недостатки ключевых людей, работающих под вашим началом? По какому принципу они подбирались — исходя из их деловых качеств, или по принципу «друзья-родственники посоветовали»? В чем слабые стороны ваших сотрудников? Каковы недостатки вашего товара или услуги, исходя из отзывов клиентов? Чем клиенты бывают недовольны? Недооценка внутренних опасностей (например, исходящих от персонала) может оказаться фатальной. Например, статистика утверждает, что ущерб торговому бизнесу от действий персонала магазинов гораздо выше, чем от хищений посетителями: ведь сотрудник магазина лучше знает и систему охраны, и ее слабые стороны. А в казино вся система кадрового менеджмента построена таким образом, чтобы не допустить сговора крупье с игроками. В частности, появление крупье в местах, где находятся игроки (за исключением игрового стола) запрещено. А человек, хотя бы раз пришедший в казино поиграть, заносится в специальную базу и уже никогда (в идеале) не сможет стать крупье. Потому что он азартен, а для крупье это недопустимо.

2. Возможности и угрозы

* Политические силы (действия властей, законы и т. п.)
* Общественные силы (например, Союз потребителей, «зеленые» и т. п.)
* Экономическая ситуация. Общее состояние экономики
* Конкуренция

В отечественном бизнесе существенную роль играют политические риски, особенно опасные для крупных корпораций. Нельзя сказать, что западные компании менее им подвержены. Но если на Западе политические и бизнес-круги, выясняя между собой отношения, стараются привлекать поменьше внимания, то в России фактически каждое столкновение бизнеса и власти выливается в крупный скандал, активно обсуждающийся во всем мире. И этот скандал может принести компании не меньше вреда, чем вызвавший его инцидент. За примерами далеко ходить не надо: сейчас у всех на слуху громкие политические события, связанные с ведущими российскими компаниями. Анализируя конкурентов, рекомендуется ответить на вопросы:

* Если у вас нет конкурентов, нет ли опасности их появления (в частности, организации фирм конкурентов вашими бывшими сотрудниками)?
* Регулярно ли собирается информация о деятельности основных конкурентов? Кто ваш конкурент № 1? Анализируется ли реклама конкурентов?
* Как давно вы сами посещали магазин конкурентов?
* Какие акции по привлечению клиентов проводят конкуренты?
* Какие акции, исходя из их политики, они могут провести в ближайшем будущем?
* Что у конкурентов реализовано лучше, чем у вас? Что у них хуже?
* Какие жалобы на конкурентов поступают от ваших клиентов? Чем недовольны бывают клиенты конкурентов?
* Где вероятнее всего может произойти утечка информации из вашей фирмы?
* Каких гадостей стоит ожидать от конкурентов? (Если гадостей нет, то это подозрительно…)  
  и т. д.

На основании последовательного рассмотрения этих факторов принимаются решения по корректировке целей и стратегий предприятия (корпоративных, продуктовых, ресурсных, функциональных, управленческих), которые, в свою очередь, определяют ключевые моменты организации деятельности.

Процедура проведения SWOT-анализа в общем виде сводится к заполнению матрицы, в которой отражаются и затем сопоставляются сильные и слабые стороны предприятия, а также  возможности и угрозы рынка. Это сопоставление позволяет чётко определить, какие шаги могут быть предприняты для развития компании и, на какие проблемы необходимо обратить особое внимание.

Данная матрица предоставляет руководителям компании структурированное информационное поле, в котором они могут стратегически ориентироваться и принимать решения.

Хотелось бы отметить, что внешний анализ, помимо оценки рыночной конъюнктуры, о чём упоминалось выше, должен охватывать такие сферы, как экономика, политика, технология, международное положение и социально-культурное поведение, т.е. проводиться в соответствии с моделью GETS, что означает четыре группы внешних сил давления:

* Government - правительство;
* Economy - экономика;
* Technology - технология;
* Society - общество.

Процедуры внутреннего анализа могут и должны включать в себя оценку уникальности ресурсов и технологий, основных компонентов менеджмента, корпоративной культуры, и, прежде всего, самого продукта, его качества. Оценка сильных и слабых сторон предприятия по отношению к возможностям и угрозам внешней среды как раз и определяет наличие у фирмы стратегических перспектив и возможность их реализации. Понятно, что при этом будут возникать препятствия (угрозы), которые необходимо преодолевать. Отсюда следует переориентация методов управления развитием предприятия с опоры на уже достигнутые результаты, освоенные товары и используемые технологии (внутренние факторы) на изучение ограничений, накладываемых внешней рыночной средой (внешние факторы).

Итак, матрица SWOT-анализа представляет собой удобный инструмент структурного описания стратегических характеристик среды и предприятия. При построении матрицы применена, так называемая "дихотомическая процедура", используемая во многих областях знаний (философия, математика, ботаника, соционика, информатика и др.). Тогда элементы матрицы представляют собой "дихотомические пары" (пары взаимоисключающих друг друга признаков), что позволяет снизить энтропию взаимодействия среды и системы за счет описания ситуации "крупным мазком".

Необходимо точно обозначить цель матрицы стратегического анализа предприятия. Цель SWOT-анализа – сформулировать основные направления развития предприятия через систематизацию имеющейся информации о сильных и слабых сторонах фирмы, а также о потенциальных возможностях и угрозах.

Для проведения SWOT-анализа требуется пройти следующие этапы:

1. Выбор объекта исследования

В первую очередь необходимо выбрать объект исследования.

Для качественного проведения SWOT-анализа необходимо проводить его отдельно для каждого продукта, рынка и конкурента.

На практике SWOT-анализ часто составляется для каждого ведущего конкурента и для отдельных рынков. Это раскрывает относительные силы и слабости компании, ее способности по борьбе с угрозами и использованию возможностей. Это упражнение полезно при определении привлекательности имеющихся возможностей и оценке способностей фирмы по их преследованию.

В идеале SWOT-анализ должен проводиться, как комплекс структурированных SWOT-анализов:

* SWOT-анализ предприятия, как единого целого по сравнению со всеми конкурентами;
* SWOT-анализ предприятия, как единого целого по сравнению с каждым важным конкурентом;
* SWOT-анализ бизнесов предприятия по сравнению с основным конкурентом в данном виде бизнеса;
* SWOT-анализ продуктов предприятия по сравнению с аналогичными продуктами конкурентов или товаров-аналогов.

Таким образом, появляется возможность добиться максимальной конкретности сильных и слабых сторон по отношению к конкурентам, возможностей и угроз рынка.

2. Сбор информации для проведения SWOT-анализа

Сбор информации необходимо осуществлять из всех доступных источников. В первую очередь, это – внутренняя информация, обзоры рынков. А также вторичная информация: статьи в журналах, реклама конкурентов, Интернет, справочные данные.

Результатом сбора информации должно быть чёткое и ясное представление о возможностях и угрозах, сильных и слабых сторонах предприятия.

3. Построение SWOT-анализа в общей форме

Для каждого из рассматриваемых рынков или сегментов нужно перечислить наиболее важные (имеющие наибольшее отношение или влияющие на бизнес) элементы по всем четырем категориям: силы, слабости, возможности и угрозы. В каждой из них формулировки должны быть упорядочены по значимости.

SWOT должен быть как можно более сфокусированным: например, если нужно, то для каждого нового рынка или группы покупателей надо строить отдельную таблицу.

Необходимо включать в анализ только наиболее относящиеся к делу преимущества и слабости. Они должны определяться в свете предложений конкурентов. Сильная сторона будет сильной только тогда, когда таковой её видит рынок. Например, качество продукта будет силой, только если он работает лучше, чем продукты конкурентов. И, наконец, таких сильных и слабых сторон может набраться очень много, так что бывает сложно определить, какие из них главные. Во избежание этого преимущества и слабости должны быть проранжированы в соответствии с их важностью в глазах потребителей.

Сильные и слабые стороны должны рассматриваться по отношению к конкурентам. Необходимо постоянно помнить, что сильные и слабые стороны — это внутренние аспекты, а возможности и угрозы — это внешние аспекты рыночной среды.

В результате формулирования SWOT-анализа в общей форме мы получим проранжированный список сильных и слабых сторон предприятия, возможностей и угроз внешней среды.

4. Раскрытие матрицы SWOT-анализа для формирования взаимосвязей

Раскрытие матрицы SWOT-анализа заключается в построении взаимосвязей между сильными и слабыми сторонами и возможностями и угрозами.

5. Определение основных направлений развития

Для определения основных направлений развития бизнеса необходимо, используя полученные данные SWOT-анализа (общая форма и развёрнутая форма):

* Составить общий структурированный список мероприятий, которые были сформулированы на предыдущем этапе в 3-х квадрантах;
* Сформировать критерии для определения наиболее значимых мероприятий;
* Проранжировать меры по выбранным критериям;
* Сформировать план реализации намеченных мероприятий.

Для составления общего структурированного списка необходимо собрать воедино все матрицы SWOT-анализа по всем продуктам, конкурентам и рынкам, если таковые проводились.

В качестве критериев могут выступать:

* Значимость для предприятия данной сильной или слабой стороны;
* Значимость для предприятия данной возможности или угрозы;
* Эффективность мероприятия (результат к затратам);
* Затраты мероприятия.

SWOT-анализ в своей общей и развёрнутой форме содержит основной недостаток:

SWOT-анализ принадлежит к группе так называемых инструктивно-описательных моделей стратегического анализа, которые показывают только общее направление (т.е. север, юг, запад, восток), а конкретную «тропинку», скорость движения, транспортное средство необходимо определять и подбирать отдельно.

Существует также метод «Анти-SWOT», который опирается на SWOT, но его суть заключается в том, что проводится анализ последствий невыполнения намеченных заявлений, указанных в сильных и слабых сторонах, возможностях и угрозах.

Квадрант «сильные стороны – возможности»:

* Как не реализовать сильные стороны, при наличии возможностей?
* Как завышенные ожидания о реализации возможностей не позволят использовать сильные стороны?

Квадрант «сильные стороны – угрозы»:

* Как и когда (при каких обстоятельствах) сильные стороны не позволят нивелировать угрозу?
* Как усиление угроз снизит сильную сторону?
* Квадрант «слабые стороны – возможности»:
* Как и при каких условиях, изменение слабых сторон не позволит воспользоваться возможностями?
* Как и при каких условиях возможности не позволят нивелировать слабые стороны?

Квадрант «слабые стороны – угрозы»:

* Как и при каких условиях угрозы усилят слабые стороны?

Предполагается, что проведение анти-SWOT’а позволяет сформировать план кризисных мер, которые могут возникнуть при реализации стратегии.

## 1.2 Анализ и разработка рыночной стратегии компании

SWOT-анализ позволяет определить причины эффективной или неэффективной работы компании на рынке, это сжатый анализ маркетинговой информации на основании которого делается вывод о том, в каком направлении организация должна развивать свой бизнес и в конечном итоге определяется распределение ресурсов по сегментам. Результатом анализа является разработка маркетинговой стратегии или гипотезы для дальнейшей проверки. При прочих равных возможностях и ресурсах (а чаще всего исходные ресурсы - деньги), стратегия должна строиться так, чтобы максимально эффективно использовать свои сильные стороны, а также появляющиеся рыночные возможности, компенсировать слабые стороны, избегать или снижать негативное воздействие угроз. Классический SWOT–анализ предполагает определение сильных и слабых сторон в деятельности фирмы, потенциальных внешних угроз и благоприятных возможностей и их оценку относительно стратегически важных конкурентов.

На практике SWOT-анализ используется чаще всего в управлении проектами, в процессе маркетингового планирования, в ходе сегментирования рынка для анализа сегментов. В процессе анализа необходимо определить:

* Конкурентные активы. Использование преимуществ компании (сильных сторон) для освоения рыночных возможностей (S-O)
* Конкурентные пассивы. Преодоление недостатков компании (слабых сторон) для нивелирования угроз (W-T)
* Узкие места. Преодоление недостатков компании (слабых сторон) для освоения возможностей (W-O)
* Безопасность и защита. Использование преимуществ компании (сильных сторон) для нивелирования угроз (S-T)

Из полученных стратегических альтернатив необходимо выбрать те, которые будут обладать наибольшей силой, весом.

* Приоритеты угроз. Сопоставление угроз с преимуществами и рыночными возможностями.
* Приоритеты развития. Немедленное улучшение слабых мест.  Сопоставление недостатков с преимуществами и рыночными возможностями.

После определения критических факторов проекта и ключевых факторов успеха на основе анализа формируются основные цели, разрабатываются стратегии и рассчитываются финансовые показатели.

**Глава 2. Практическая часть**

**2.1 Характеристика предприятия (ООО «Пермь-online»)**

*Миссия компании «Пермь-online»* - удовлетворение потребностей клиентов в разнообразной оперативной информации и общении путем предоставления услуги доступа в Интернет.

***Услуги:***

* коммутируемый доступ в Интернет (подключение к серверу через телефонные линии с помощью технологии Dial-up (несмотря на некоторые недостатки, технология Dial-up-доступа остается по-прежнему наиболее распространенной и востребованной большинством Интернет-провайдеров));
* доступ в Интернет по выделенным каналам для корпоративных пользователей (витая пара, оптико-волоконное соединение);
* построение локальных выделенных сетей Интернет (ЛВС) для частных пользователей и подключение их к Интернету — «Домашний Интернет», включая возможность пользования локальными ресурсами (фильмы, музыка, библиотека, программное обеспечение);
* доступ в Интернет по радиорелейной линии (в качестве носителя сигнала используется радиоканал);
* IP-телефония (клиенты системы звонят с обычного телефона на голосовой шлюз провайдера, следуя указаниям голосового меню, проходят авторизацию на RADIUS-сервере (набирая PIN-код на телефоне с тоновым набором) и получают возможность совершать звонки по сети Voice-over-IP, достигается высокое качество международной и междугородной связи при достаточно низкой стоимости);
* услуги электронной почты;
* размещение виртуального сервера на физическом сервере провайдера, доступном из глобальной сети Интернет (hosting - предоставление услуг хостинга удовлетворяет потребность физического хранения информации, доступной для получения через Интернет);
* размещение и подключение к сети Интернет физического сервера клиента (co-location);
* аренда программных продуктов;
* «Большие возможности для малого офиса» — одновременный доступ к телефонной сети общего пользования и сети Интернет по одному IP-каналу;
* VPN (Виртуальные частные сети);
* скоростной широкополосный доступ в Интернет по технологии ADSL (доступ в Интернет через модем ADSL, не занимающем телефонную линию);
* услуги сервисного обслуживания пользователей;
* предоставление клиентам различных вариантов оплаты услуг (банк, web-money, система STB, Яndex, e-port, дилеры).

Для предоставления услуг коммутируемого доступа в Интернет компания «Пермь-online» арендует широкий канал в Интернет (опт) у компании «Уралсвязьинформ» и распродает его конечным пользователям в виде узких каналов (розница), которые допускают подключение по телефонной линии через модем, установленный в компьютере пользователя. Ширина канала определяет, насколько быстро потоки данных путешествуют от пользователя и обратно. Невысокая цена и совместимость практически с любой телефонной линией сделали аналоговые модемы основным выбором индивидуальных пользователей. К сожалению, скорость передачи аналогового модема в значительной мере зависит от качества телефонной линии и установленного соединения. Именно поэтому получить максимальную скорость передачи данных практически невозможно (обычно модем с заявленной скоростью в 33,6 Кбит/с позволяет работать со скоростью 28,8 Кбит/с, в лучшем случае 31,2 Кбит/с). Непрофессиональные пользователи сети Интернет могут использовать и аналоговые модемы, но рано или поздно любой из них сталкивается с проблемами, связанными с низким качеством соединения и перегрузками телефонной сети общего пользования. Компания «Пермь-online» продолжает обслуживание клиентов, использующих аналоговые модемы, но с появлением новых более совершенных технологий доступа в Интернет данная услуга уходит в прошлое.

Обеспечение клиенту *доступа в Интернет по выделенной линии* предполагает построение ЛВС зданий и подключение их к Интернету с использованием технологий xDSL, каналообразующего оборудования (эти устройства имеют тщательнейшим образом продуманную систему управления, обеспечивают анализ качества линии и возможность выявлять потенциальные проблемы в канале связи, значительно облегчают администрирование территориально распределенной сети). Многообразие технологий xDSL позволяет пользователю (с учетом определенных ограничений, связанных с длиной и качеством абонентской линии) выбрать подходящую именно ему скорость передачи данных — от 32 Кбит/с до более чем 50 Мбит/с. Современные технологии xDSL дают возможность организовать высокоскоростной доступ в сеть Интернет для каждого индивидуального пользователя или каждого небольшого предприятия по цифровой абонентской линии.

Все пользователи, имеющие доступ в сеть Интернет или собирающиеся его получить, хотят, чтобы системы доступа обеспечивали высокую и постоянно растущую скорость передачи данных по разумной цене. Причем многие пользователи также не только не против, но и стремятся к тому, чтобы их доступ в сеть Интернет был как можно теснее связан с  средствами, позволяющими им получать доступ к другим службам. Технологии xDSL позволяют создать постоянно установленное соединение, обеспечивают высокую скорость передачи данных и оставляют возможность одновременного с работой в сети Интернет использования обычной телефонной связи.

***ADSL*** (Asymmetric Digital Subscriber Line — асимметричная цифровая абонентская линия). Данная технология является асимметричной, то есть скорость передачи данных от сети к пользователю значительно выше, чем скорость передачи данных от пользователя в сеть. Такая асимметрия, в сочетании с состоянием «постоянно установленного соединения» (когда исключается необходимость каждый раз набирать телефонный номер и ждать установки соединения), делает технологию ADSL идеальной для организации доступа в сеть Интернет. Технология ADSL обеспечивает скорость «нисходящего» потока данных в пределах от 1,5 Мбит/с до 8 Мбит/с и скорость «восходящего» потока данных от 640 Кбит/с до 1,5 Мбит/с (помните о зависимости данных технологий от длины линии). Использование такой системы имеет смысл, так как общий объем данных, переданный в обоих направлениях, делится в отношении: 90% - данные, полученные пользователем из Интернета и 10% - данные, переданные пользователем в Интернет.

С учетом сегодняшних цен на оборудование и услуги большое количество достоинств имеет технология *спутникового доступа в Интернет*. Для обеспечения данного широкополосного доступа в Интернет сегодня действуют несколько спутниковых систем. Существуют две схемы спутникового доступа в Интернет: симметричная и асимметричная. Асимметричная схема подключения ориентирована на небольшие компании и на частных пользователей. В этом случае прием информации осуществляется со спутника на стандартную спутниковую антенну (канал пропускной способности несколько сотен Кбит/c), а передача информации - через обычного провайдера. Существующие цены на трафик по спутниковому каналу позволяют получить высококлассный сервис и при этом сэкономить значительные суммы денег - стоимость МБ трафика при скорости спутникового канала в 1Мбит/с (что в 20 раз превышает скорость любого модема) составляет примерно 4 цента (в ночное время на некоторых тарифных планах цена мегабайта трафика падает до 1 цента). При симметричной схеме подключения клиент осуществляет передачу запроса на спутник и прием данных со спутника. Такая схема дорога и используется в основном корпоративными пользователями. Оптико-волоконные кабели можно считать наилучшим носителем для высокоскоростной передачи данных. (10 Гбит/с), но в связи с высокой стоимостью организации доступа к Интернет по данному каналу, оптико-волоконная сеть прокладываться до тех пор, пока остается выгодной благодаря использованию всего частотного спектра (например, до многоквартирного или офисного здания с большим количеством потенциальных пользователей), а дальнейшая разводка выполняться с использованием медных носителей (коаксиальных кабелей или кабелей, состоящих из витых пар проводов) с использованием соответствующих технологий. Основными потребителями услуг компании являются конечные покупатели (частные пользователи и корпоративные клиенты (организации)).

* 1. **Анализ внешней и внутренней среды ООО «Пермь-online»**

**2.2.1 Анализ внешней среды предприятия**

Замедление темпов роста базового статистического показателя развития Интернета - динамики количества пользователей - отмечалось лишь в 1999 году, это было последствие кризиса. Однако уже с 2001 года интерес к новым технологиям со стороны представителей как частного сектора, так и корпоративного вновь начал быстро расти. В среднем же на протяжении последних пяти лет максимальная аудитория российской сети ежегодно прирастала на 79%. Темпы роста числа Интернет-пользователей сопоставимы только с динамикой числа абонентов сотовой связи, а на фоне пятипроцентного прироста абонентов традиционной телефонии они выглядят особенно впечатляющими. На сегодняшний день в России насчитывается более 300 Интернет-провайдеров. Двадцатка крупнейших российских Интернет-провайдеров делит между собой 70-80% общих доходов, получаемых в этом сегменте российского рынка. Как ожидается, этот сегмент рынка Интернет-услуг будет быстро расти и в ближайшие несколько лет (на 20-40% в год). К 2010 году оборот компаний, оказывающих услуги передачи данных, составит 3,2 млрд. долларов, притом что по сравнению с нынешним уровнем цены на Интернет-доступ к этому времени упадут на 20-30%.

Годовой объем рынка Интернета в Перми оценивается в 10 млн. долларов США. Его рост за последние 3 года в денежном и количественном выражении составлял примерно 10%, такие темпы роста рынка Интернета в Перми сохранятся и в 2009 г. Сегодня в Перми насчитывается около 0,3 млн. пользователей Интернета, в том числе 80–90 тыс. – домашних пользователей, 55% которых пользуются коммутируемым доступом в сеть (dial-up). Уровень проникновения в Перми составил около 2 точек доступа на 100 жителей Перми. В последние годы в Москве и Санкт-Петербурге отмечался активный рост рынка услуг скоростного широкополосного доступа в Интернет по технологии ADSL. В 2008 г. число пользователей широкополосного Интернета в Российской Федерации в целом возросло в 6 раз, главным образом, за счет корпоративных клиентов. Продвижение широкополосного Интернета в Российской Федерации осложнено географическими условиями, что чревато вхождением на рынок крупных международных игроков (Lycos уже вошла), таких как AOL, Yahoo, T-Online, Microsoft Networks, что повысит конкуренцию. Конкуренция для негосударственных провайдеров будет осложнена также созданием по инициативе Правительства и «Ростелеком» государственного федерального провайдера (национальной Интернет-компании).

Повышение уровня жизни населения, в частности в крупных городах – основной целевой аудитории Интернет-провайдеров, развитие потребности в оперативной информации, услугах доступа в Интернет открывает новые возможности для компании «Пермь-online». В связи с перспективой насыщения существующего рынка основными пунктами конкурентной борьбы на сегодня выступают цена услуг (тарифы, стоимость подключения), качество (скорость передачи/получения данных, качество сигнала, сервисного обслуживания пользователей) и ассортимент услуг. Снижение цен - естественный процесс на подобных рынках, по сходной модели развивалась несколькими годами ранее мобильная связь: сначала насыщается наиболее платежеспособный спрос в регионах, затем постепенно снижаются базовые тарифы, а структура цены усложняется за счет внедрения новых услуг (для Интернета это, в частности, центры обработки данных). Очевидно, что падение цен, как и в секторе мобильной связи, запустит процесс слияний и поглощений среди провайдеров, что неизбежно ведет к повышению концентрации предложения на рынке и росту его монополизированности. Вторичные и третичные провайдеры услуг будут испытывать все большее давление со стороны первичных провайдеров, готовых непосредственно работать с большим количеством конечных пользователей и малых офисов. В конце концов, небольшие самостоятельные Интернет-провайдеры могут оказаться либо нерентабельными, либо будут поглощены более крупными операторами связи. Часть из них, вероятно, постарается закрепиться на новом и очень быстро растущем рынке услуг междугородной и международной IP-телефонии.

Итак, на сегодняшний день на рынке Интернет-доступа протекают процессы, которые наблюдаются в тех странах, где формирование этого рынка закончилось 5 и более лет назад. Речь идет о слияниях и поглощениях среди провайдеров — процесс, который неизбежно ведет к повышению концентрации предложения на рынке и росту его монополизированности. Отсюда можно заключить, что Россия демонстрирует не просто хорошие результаты в этих двух секторах. Если в общем по миру доходы от доступа и хостинга в 2007 году превысили 50 % от общих доходов отрасли связи, то в России они составляют пока 9 % (этот показатель очень высок, если принимать во внимание разницу в «возрасте» мирового и российского Интернета). Основными входными барьерами в отрасль можно считать следующие:

* экономия на масштабах (крупные и состоявшиеся фирмы имеют гораздо более дешевые порталы связи с Интернет, нежели малые, а соответственно и издержки);
* приверженность пользователей компаниям, которые их более или менее устраивают, или с которыми они работали с самого начала, нежелание экспериментировать с другими провайдерами.

Возникновение и постоянное освоение конкурентами новых технологий предоставления Интернет-доступа, их инициативная рекламная политика, наличие инвестиционного потенциала, а также возрастающий спрос на новые, более совершенные услуги и технологии со стороны потребителей услуг создают объективную необходимость компанию «Пермь-online» активно включаться в борьбу за потенциальных клиентов и ресурсы. Резюме анализа внешних стратегических факторов предприятия представлено в таблице:

**Таблица. Анализа внешних стратегических факторов (EFAS)**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| ***Внешние стратегические факторы*** | *Вес фактора* | *Оценка фактора* | *Взвешенная оценка* |
| **Возможности** | | | |
| 1. Рост уровня жизни населения, повышение платежеспособности потребителей | 0,20 | 4 | 0,80 |
| 2. Появление новых технологий предоставления услуг доступа в Интернет (расширение возможностей выбора технологий Интернет-провайдерами) | 0,10 | 4 | 0,40 |
| 3. Развитие у населения потребности доступа в Интернет | 0,05 | 2 | 0,10 |
| 4. Развитие коммуникационной инфраструктуры городов | 0,05 | 1 | 0,05 |
| 5. Инвестиционный потенциал отрасли (наличие инвесторов, спонсорского капитала) | 0,15 | 4 | 0,60 |
| 6. Появление квалифицированного персонала | 0,05 | 3 | 0,15 |
| **Угрозы** | | | |
| 1. Конкуренция на внутреннем рынке | 0,10 | 4 | 0,4 |
| 2. Низкий уровень развития коммуникационной инфраструктуры провинции | 0,03 | 1 | 0,03 |
| 3. Предполагаемое насыщение существующего сегмента рынка (крупных городов) | 0,10 | 3 | 0,30 |
| 4. Компьютерная преступность | 0,07 | 1 | 0,07 |
| 5. Новые технологии конкурентов | 0,05 | 2 | 0,10 |
| 6. Возникновение новых потребностей клиентов в более совершенных услугах, технологиях | 0,05 | 2 | 0,10 |
| **Суммарная оценка** | 1,0 | 31 | 3,1 |

Суммарная взвешенная оценка равна 3,1, следовательно, реакция предприятия на факторы внешней среды находится на среднем уровне, что связано с недостаточным вниманием к такой важной составляющей внешней среды, как изучение спроса, динамики потребностей реальных и потенциальных потребителей услуг компании, удовлетворенности деятельностью предприятия, качеством, стоимостью, ассортиментом услуг и сервисом, а также состояния и развития конкурентной среды.

**2.2.2 Проведение внутреннего (управленческого) анализа**

**ООО «Пермь-online».**

Главными в иерархии Интернет-провайдеров являются крупные, или, как их еще иногда называют, национальные, провайдеры, владеющие магистральными каналами (кабелями и радиочастотами), охватывающими значительную часть региона или даже отдельного мегаполиса. Эти провайдеры зачастую вообще не связываются с отдельными корпоративными пользователями, предпочитая «крупным оптом» продавать доступ к информационным магистралям провайдерам второго уровня, которые, в свою очередь, распределяют информационные блага между потребителями. Именно поэтому их еще иногда называют «провайдерами провайдеров». А если уж национальный провайдер работает с отдельными компаниями, то в придачу к высокому качеству доступа пользователь получает ощутимый счет за услуги.   
 Провайдеры второго уровня, как правило, покупают право пользоваться каналами у одного или нескольких национальных провайдеров. Качество услуг провайдеров второго уровня в большинстве случаев не вызывает нареканий, а цена услуг не столь высока за счет более гибких тарифных планов и стремления угодить каждому корпоративному клиенту. К данному уровню относится компания «Пермь-online».  
 Провайдеры третьего уровня покупают каналы у провайдеров второго уровня, но уже «мелким оптом». Цена услуг этих провайдеров невысока, но и качество вряд ли в состоянии удовлетворить среднестатистического корпоративного пользователя в силу небольшой пропускной способности каналов таких провайдеров и их физической неспособности уделять достаточно внимания каждому из клиентов в отдельности. Таким образом, основными конкурентами ООО «Пермь-online» являются предприятия первого и второго уровней иерархии услуг Интернет-доступа.

Компания имеет линейно-функциональную организационную структуру:

Рисунок 1. Организационна структура компании

Генеральный директор

Главный менеджер

Бухгалтер

Системный администратор

Спец-ты по ремонту оборудования

Помощник системного администратора

Веб-мастер

Служба поддержки

Секретарь

Курьер

Охрана

Такая структура является оптимальной с точки зрения масштабов компании и специфики основной деятельности, что обусловлено постоянным стремлением руководства организации использовать высокие управленческие и лидерские качества и в то же время принимать грамотные, обоснованные решения на основе мнения профессионалов (сотрудников функциональных подразделений) в узкоспециализированных областях, требующих специального образования, знаний и навыков.

Одним из конкурентных преимуществ компании «Пермь-online» является наличие высококвалифицированного персонала - работу компании обеспечивают следующие специалисты:

* генеральный директор – занимается важнейшими организационными и финансовыми вопросами;
* главный менеджер – обеспечивает работу всего офиса компании, координирует действия персонала);
* бухгалтер;
* системный администратор (2 человека, круглосуточно) – обеспечивает работу всех серверов и компьютеров компании, а также локальной сети;
* помощник системного администратора;
* веб-мастер – отвечает за разработку и дальнейшее обеспечение работоспособности сайта компании, а также за различные сервисы, такие как почта, размещение страничек пользователей на сервере и пр.;
* круглосуточная служба поддержки – суппорты (3 человека) – отвечают на телефонные звонки и почтовые запросы абонентов, у которых возникли проблемы при работе с системой предприятия;
* специалисты по техническому обслуживанию и ремонту оборудования (2 человека) – обеспечивают работоспособность оборудования компании;
* вспомогательный персонал (секретарь, курьер, охранник (2 человека).

Перечень и оценка сильных и слабых сторон «Пермь-online» представлены в таблице:

**Таблица. Анализа внутренних стратегических факторов**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| ***Внутренние стратегические факторы*** | *Вес фактора* | *Оценка фактора* | *Взвешенная оценка* |
| **Сильные стороны** | | | |
| 1. Высокое качество предоставляемых услуг | 0,20 | 5 | 1,0 |
| 2. Наличие квалифицированного персонала | 0,10 | 4 | 0,4 |
| 3. Разнообразие услуг (широкий ассортимент) | 0,05 | 3 | 0,15 |
| 4. Разумная ценовая политика (предоставление выгодных тарифов клиентам) | 0,05 | 4 | 0,2 |
| 5. Использование инновационных технологий | 0,15 | 4 | 0,6 |
| 6. Стабильное положение на рынке | 0,10 | 3 | 0,3 |
| **Слабые стороны** | | | |
| 1. Пассивная рекламная деятельность | 0,15 | 2 | 0,3 |
| 2. Отсутствие в структуре предприятия системы мониторинга общественного мнения (реальных и потенциальных потребителей)/ независимой консультационной поддержки | 0,15 | 2 | 0,3 |
| 3. Низкий уровень организационной культуры | 0,05 | 3 | 0,15 |
| **Суммарная оценка** | 1,0 | 30 | 3,4 |

**2.3 Выводы на основе анализа**

Из анализа слабых и сильных сторон деятельности предприятия следует, что управление внутренними ресурсами и потенциалом с учетом недостатков находится также на среднем уровне (хотя и несколько выше общей оценки учета внешних факторов), так как суммарная оценка составляет 3,4 балла. Недостаточное внимание менеджмента к рекламной стороне деятельности компании, отсутствие оперативной систематической информации о потребностях клиентов, необходимой для принятия эффективных управленческих решений, и низкий уровень организационной культуры, не позволяющий в полной мере использовать творческий потенциал высококвалифицированного персонала в интересах достижения цели предприятия (что особенно важно в сфере деятельности, тесно связанной с инновационными процессами), значительно ослабляет конкурентные преимущества компании «Пермь-online» на рынке услуг Интернет-провайдеров.

Для обеспечения успешного функционирования и развития ООО «Пермь-online» в долгосрочной перспективе необходим более глубокий и комплексный учет руководством предприятия факторов внешней и внутренней среды, в частности динамики спроса потребителей, потенциала конкурентов, и концентрация усилий на развитии рекламной деятельности, формировании корпоративной культуры и преодолении угроз внешней среды за счет оптимального и более эффективного использования внутренних ресурсов организации (высококвалифицированного персонала (интеллектуальный и творческий потенциал), материально-технической базы, финансовых средств).

### Заключение

Разработка стратегии предприятия на основе комплексного изучения и анализа показателей деятельности организации с помощью различных методов оценки конкурентных преимуществ, стратегических факторов внешней и внутренней среды – важное условие эффективного функционирования и развития любого предприятия в долгосрочной перспективе.

В рамках данной работы дана характеристика предприятия Интернет-провайдера ООО «Пермь-online»**,** проведен анализ внешней и внутренней среды компании, выявлен круг проблем предприятия на современном этапе развития и выделены приоритетные; на основе результатов SWOT-анализа и анализ конкурентов разработана стратегия организации; на основе разработанной по результатам конкурентного и SWOT-анализа стратегии и продуктовой стратегии предложена общая стратегия деятельности предприятия и дана оценка ее эффективности, предложены некоторые рекомендации по реализации выбранной стратегии.

Список литературы:

1. Котлер Ф. «Маркетинг менеджмент» - СПб: Питер Ком, 2002 г.

2. Котлер Ф., Армстронг Г. и др. Основы маркетинга: Учебник для вузов. – СПб.: ИД «Вильямс», 2000 г.

3. Смирнов Н.Н. Стратегический менеджмент. – СПб.: Питер 2002.

4. Интернет ресурсы:

[<http://www.interfintrade.ru/main/uslugi/mesIssuer>](mailto:nas@iftr.ru)

[www.roz.ru](http://www.roz.ru)

[www.i-u.ru](http://www.I)

<http://www.4p.ru>;

<http://www.marketing.spb.ru>;

<http://www.cfin.ru>